

# Intelligence économique en Chine et au Royaume-Uni

## Exemples et pratiques

Par Philippe CLERC\*.



L'intelligence économique est devenue un sujet qu'il convient de prendre en considération, compte tenu de l'importance et de l'intérêt que celui-ci suscite dans une majorité de pays. À la fois politique, stratégie nationale et démarche d'entreprise, l'intelligence économique constitue une capacité de compréhension collective des enjeux et des réalités de l'environnement économique, culturel, social et politique, un processus d'aide à la décision et au pilotage des stratégies, notamment par des démarches d'influence. L'auteur se propose de revenir sur les spécificités et les pratiques mises en place en matière d'intelligence économique en Chine et au Royaume-Uni.

\* Philippe Clerc est diplômé en sciences politiques (IEP Grenoble), et titulaire d'un Diplôme d'études approfondies (DEA) en sciences des organisations (Paris Dauphine). En 1992, il est chargé de mission au Commissariat général du Plan, rapporteur général du groupe de travail présidé par Henri Martre "Intelligence économique et stratégie des entreprises" (Documentation française, 1994). En 1995, il occupe le poste de chef de la mission compétitivité et sécurité économique au Secrétariat général de la défense nationale (SGDN). Président de l'Association française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE), il est actuellement directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des technologies de l'information à l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI).

Notre point de vue, partagé avec d'autres<sup>(1)</sup> est que l'intelligence économique dans chaque pays se nourrit d'une culture stratégique spécifique (latine, chinoise, asiatique, anglo-saxonne). Celle-ci fonde des comportements et des savoir-faire concurrentiels ou coopératifs spécifiques. Elle s'exprime à travers des organisations particulières. Ces fondamentaux se retrouvent au sein "d'écoles" d'intelligence économique – américaine, suédoise, française, anglaise, chinoise – et sont transmis dans des enseignements de plus en plus aboutis, ainsi qu'au sein de communautés de pratiques.

Pour illustrer cette dynamique à l'œuvre dans les systèmes nationaux d'intelligence économique, nous avons choisi deux exemples.

Premièrement, la Chine, pour détecter comment, selon quelles pratiques et quelles organisations, l'intelligence économique peut devenir le vecteur d'accès et d'acculturation à l'économie de marché dans une démarche résolue d'hégémonie commerciale. Deuxièmement, le Royaume-Uni, parce qu'il déploie des stratégies redoutables, alliant veille, culture de réseau et influence, à travers un dispositif d'intelligence économique non formalisé.

De ces deux exemples, il convient, certainement, de tirer des leçons en termes d'intelligence organisationnelle et stratégique, au moment où la France constate le décrochage de ses positions technologiques, peine à innover y compris dans les secteurs traditionnels, redoute une faiblesse durable de son commerce international et tente de définir une stratégie de reconquête. En effet, chacun de ces deux pays pilote sa croissance internationale en s'appuyant sur des réseaux d'intelligence économique éprouvés (Chine) ou reconfigurés (Royaume-Uni).

### La Chine : l'apprentissage des savoir-faire anglo-saxons de l'intelligence concurrentielle

Il existe une école chinoise de l'intelligence économique. Nous formulons l'hypothèse qu'elle se renforce actuellement pour former un "mix stratégique", redoutable arme d'appui à la conquête des marchés et que nos industriels rencontrent régulièrement dans les négociations sur les transferts de technologies au cœur des grands contrats. De quoi s'agit-il ? Du croisement des cultures stratégiques et des pratiques d'intelligence économique, un phénomène amplifié par la mondialisation. Comment se traduit-il ? Dans une savante conjugaison de la pensée stratégique traditionnelle chinoise et des méthodologies de l'école américaine de l'intelligence concurrentielle ou du business intelligence.

L'intelligence économique et stratégique en Chine est l'héritière du philosophe Sun Zu qui recommandait, en particulier, d'attaquer les plans de l'ennemi par "l'infor-

(1) Bernard Nadoulek, *L'épopée des civilisations*, Eyrolles, 2005. François Jullien, "conférence sur l'efficacité", PUF, Paris, 2005.

Il existe  
une école  
chinoise de  
l'intelligence  
économique.

(2) Interview de Q. Miao. "Explosion de la demande pour l'intelligence compétitive en Chine", Le MOCI, n° 1720, septembre 2005.

(3) "Le Mofcom chinois à la conquête de la planète", Intelligence Online, 7 janvier 2005.

(4) Ministère japonais de l'Industrie.

mation préalable" acquise par des agents secrets et permettant d'anticiper les intentions de l'adversaire. Les Chinois disposent d'un éminent savoir-faire en matière de veille scientifique et technique.

Dès les années 1950, le gouvernement favorise son développement au sein de l'Académie des sciences. Les réseaux dans ce domaine sont animés par l'Institut d'information scientifique et technique, les experts chinois pratiquant les techniques du suivi de l'état de l'art, de "démontage de produits", de transfert de technologie. L'évolution, en Chine, doit s'opérer dans l'affirmation claire de la distinction entre espionnage économique et recueil d'information ouverte. L'intelligence économique dans son acception contemporaine – la gestion du renseignement économique recueilli par des moyens légaux – s'est bâtie dans la mouvance de la discipline fondée par l'école américaine, mais en toute indépendance. L'un de ses fondateurs emblématique est le professeur Qihao Miao, directeur de la Shanghai Library. Il est vice-président fondateur de l'organisation qui rassemble les professionnels de l'intelligence concurrentielle, *The Society of Competitive Intelligence China*, créée en 1991, et s'efforce de faire « *le lien entre la communauté internationale et les professionnels chinois* »<sup>(2)</sup>. Elle comprend aujourd'hui mille membres dont quatre cents entreprises et six cents membres individuels, organise chaque année une conférence et propose plusieurs formations. En 2002, les experts chinois avaient déjà publié une dizaine d'ouvrages/manuels sur l'intelligence concurrentielle. En 2005, une nouvelle revue trimestrielle d'intelligence économique a été lancée en langue chinoise.

Dans l'organisation chinoise, le ministère du commerce extérieur<sup>(3)</sup> (Mofcom), surnommé "ministère du monde", est considéré comme le système de renseignement économique le plus puissant de la planète. Réorganisé, dans les années 1990, sur le modèle du Miti<sup>(4)</sup> japonais, il a pour mission d'accompagner les mutations économiques de la Chine sur l'échiquier mondial. On repère dans son organisation des structures d'intelligence économique et les têtes

de réseaux mondiaux. Ces structures ont en charge le pilotage d'actions et de fonctions ciblées, d'analyse et d'interprétation (département des affaires économiques et du commerce international, département des sciences et des technologies, "Think tanks" tel que l'Institut de relations internationales qui regroupe environ cinq cents experts chercheurs).

Les réseaux de renseignement économique sont considérables et difficiles à identifier et à évaluer. Tête de pont de la stratégie de guerre économique de la Chine, les réseaux du Mofcom coopèrent avec les services de la Sécurité d'État (Guoanbu) et ses réseaux d'agents dits de "poissons en eau profonde". Ils s'appuient sur les puissantes diasporas chinoises à travers le monde (entre 25 et 50 millions d'individus), sur d'innombrables sociétés écrans et des associations d'étudiants. Les Américains considèrent, à cet égard, que les universités et les écoles sont le maillon faible de leur propre dispositif de sécurité économique vis-à-vis de l'offensive des réseaux chinois, y compris mafieux.

**Le dispositif d'intelligence économique chinois se déploie rapidement et les stratégies innovent.**

Le dispositif d'intelligence économique de la Chine se déploie rapidement et les stratégies innovent. À ce propos, les auteurs chinois de *La guerre hors limite* (5) illustrent le rapprochement des nouvelles matrices stratégiques anglo-saxonnes fondées sur l'art de l'influence, levier d'action cher aux Chinois. Ils considèrent, en effet, que pour « éviter la course aux armements épuisante et sans espoir, la réponse est un élargissement des actions de guerre à tous les domaines autres que le domaine militaire, à tous les moyens autres que les moyens militaires » : art de la guerre économique et de l'information, l'influence devient outil de puissance.

#### Royaume-Uni: réseau, veille et influence

Nous avons choisi de présenter ici la stratégie offensive que le gouvernement Blair a décidé de lancer pour combler le retard britannique en matière d'innovation et

(5) Qiao Liang & W.Xiangsui, *La guerre hors limites*, Payot & Rivages, Paris, 2003

(6) [www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk)

(7) [www.globalwatchonline.com](http://www.globalwatchonline.com) et "Comment Londres développe ses technologies", Intelligence OnLine, 15 juillet 2005.

dynamiser le commerce international. Adossée dans la continuité des constructions établies, elle allie comme dans une chaîne de valeur un système de veille en réseau à des stratégies de *lobbying* et d'influence.

Les Anglais possèdent un savoir-faire historique en matière d'intelligence économique (fonctionnement en réseau, intérêt national partagé, technique de guerre économique...), ce qui leur a permis de se doter d'une culture offensive du renseignement économique largement diffusée dans les grands groupes. Un regard sur le dispositif d'appui à la stratégie nationale d'innovation et d'exportation permet d'identifier la main de l'État. Dès 1995, le gouvernement britannique met en place une organisation sophistiquée d'appui à l'innovation et à l'export : les *business links*. Véritables réseaux territoriaux d'appui et de diffusion de pratiques et d'informations utiles aux entreprises, cette organisation de quarante-cinq points locaux dispose d'un site gouvernemental (6) sur lequel on peut lire un échantillon de la culture britannique d'intelligence économique. Plusieurs fiches méthodologiques, illustrées par des témoignages de dirigeants de PME, indiquent des techniques de management offensif de la concurrence : « à propos de mon concurrent, comment pense-t-il ? Quelles sont ses forces, ses faiblesses ? Comment s'informer sur lui ? Où peut-il être attaqué ? Où le risque d'attaquer est-il le plus grand ? »

La seconde pièce du dispositif britannique, plus récente, est le réseau *Globalwatch* (7).

Il s'agit d'un réseau de veille et de lobbying international au service des entreprises britanniques. Il fournit un appui ciblé sur l'identification et l'accès à des technologies et des pratiques étrangères en matière d'innovation. La revue *Global Watch Magazine*, accessible en ligne, permet d'apprécier la valeur de la partie visible du dispositif de veille et de le comparer, par exemple, aux productions de l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (Adit) qui a innové dans ce domaine depuis de nombreuses années.

Ce réseau international est piloté par le département innovation (*Innovation group*) du ministère du Commerce et de l'industrie, ainsi que par le ministère des Affaires étrangères. L'animation en a été confiée à un acteur privé historique de l'innovation au Royaume-Uni, *PERA Innovation*. Le dispositif de veille sur l'innovation, les technologies et les marchés correspondants dispose de quinze implantations dans le monde, dont neuf en Asie pour mieux servir les entreprises. Il est nourri par le réseau humain des *International Technology Promoters*, dont la mission de veille, d'influence et de lobbying consiste à repérer, négocier et promouvoir les intérêts de l'économie et des entreprises britanniques, notamment en organisant des missions régulières à l'étranger pour les entreprises.

**Les Anglais se sont dotés d'une culture offensive du renseignement économique.**

La stratégie britannique est complétée par deux dispositifs d'orientation stratégique. Le premier est un dispositif de prospective, le programme dit *Forsight* dont les missions sont d'identifier les futures opportunités, "le champ des possibles" pour l'économie britannique dans les domaines scientifiques et techniques. Le second est une unité de stratégie technologique, le *Technology Strategy Board*, comité consultatif auprès du gouvernement, composé de patrons de la recherche de grands groupes, tels qu'IBM, Pfizer...

\* \* \*

La France a fait le choix d'une stratégie ambitieuse en matière d'intelligence économique. Confiée à M. Alain Juillet, elle apparaît à la hauteur des enjeux que d'innombrables rapports et diagnostics ont identifiés, notamment dans sa déclinaison territoriale et de sécurité économique offensive. Mais, cette stratégie permettra-t-elle à la France de recouvrer des marges de manœuvre et d'influence à l'international? L'effort à produire est, à notre avis, encore considérable de ce point de vue. Le risque est grand de freiner, voire de perdre les avancées essentielles accomplies aujourd'hui. Cette stratégie ne risque-t-elle pas de pâtir de

nos crispations et de nos "conservatismes stratégiques", comme ce fut le cas dans les années 1990, avec "l'extinction" de la prometteuse politique pilotée par le comité pour la compétitivité et la sécurité économique. La Chine et le Royaume-Uni innovent et transforment leurs organisations et leurs stratégies. Allons voir de plus près. ■