

■ INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

LE PÉTROLE BLANC
L'information, nouvelle matière première.
Entretien avec Alain Juillet.
page 1

LE FERMENT D'UNE UNION SACRÉE
Pas de développement pérenne sans intelligence économique.
Entretien avec Philippe Caduc.
page 6

LE TERRITOIRE, POINT DE PASSAGE OBLIGÉ
Pédagogie, coordination des acteurs et territorialisation.
Entretien avec Rémy Pautrat.
page 8

HORS DE LA POLITIQUE PUBLIQUE, POINT DE SALUT
Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale.
Entretien avec Bernard Carayon.
page 11

■ CONSOMMATION DES MÉNAGES

BON DÉBUT D'ANNÉE.
page 14

Le Bulletin de L'ILLEC

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : VERS L'ÉTAT STRATÈGE

■ Le pétrole blanc

Après le pétrole noir et le pétrole vert, le pétrole blanc ! L'information est la nouvelle matière première dont la possession fait la différence. Sa maîtrise détermine déjà les avantages concurrentiels et préfigure la division internationale du travail de demain. Savoir pour prévoir, afin de pourvoir, tel est le triptyque de l'intelligence économique, qui réhabilite l'État, partenaire de l'entreprise, dans l'intérêt de la nation.

Entretien avec Alain Juillet, haut responsable de l'intelligence économique auprès du secrétariat général de la Défense nationale

Depuis le décret du 24 décembre 2003, vous êtes le « M. Intelligence économique » au SGDN. Quelles sont les raisons qui ont présidé à la création de ce poste par le Premier ministre ?

Alain Juillet : La volonté que notre pays continue à faire partie du groupe de tête des nations occidentales, en complétant ses atouts par une maîtrise croissante de l'information stratégique.

(suite page 3)

Une nouvelle « idée de la France »

Les trois quarts des hommes ne s'occupent des choses nécessaires que lorsqu'ils en sentent le besoin mais, justement, alors il n'est plus temps. » (Napoléon).

Gemplus, Pechiney, Executive Life : des noms qui sonnent comme autant de récentes défaites sur le front de la compétition économique et financière mondiale. Faible avec les forts, forte avec les faibles, sur le plan économique mais aussi politique, voire culturel, telle serait une des nombreuses singularités – euphémisme pour faiblesse – de la France. Et notre Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin, de souligner que, « *au-delà de la mise en œuvre de techniques ou de pratiques spécifiques dans les domaines de la recherche, des finances, des procédés industriels ou de la prospection commerciale, notre pays semble se heurter à un manque de motivation ou de sensibilisation par rapport à la fonction d'intelligence économique* ». Apparue dans les pays anglo-saxons et au Japon il y a plusieurs décennies, le concept d'intelligence économique serait, comme le nuage de Tchernobyl, mais pour d'autres raisons, resté bloqué à nos frontières. Cécité des clercs ?

La France ne manque pourtant pas d'élites, souvent enviées par nos voisins, qu'elles soient commerciales – l'ESCP n'a-t-elle pas été créée en 1802 et HEC en 1871 ? –, scientifiques – ne doit-on pas à Napoléon les lycées, l'École normale supérieure, Polytechnique, l'École des mines et Centrale ? –, ou politique – l'École libre des sciences politiques, née en 1871, et l'École nationale d'administration, en 1945... Nos défaites militaires sont parfois démiurgiques ! Les saint-simoniens n'ont-ils pas, à la suite d'Auguste Comte, lancé à la fin du XIX^e siècle le mot d'ordre « *savoir pour prévoir afin de pourvoir* » ?

Reste que, comme l'impôt, trop d'intelligence tue peut-être l'intelligence ou la clairvoyance. Notre monde serait-il toujours voué à être, selon Edgard Morin, un « *archipel de systèmes dans l'océan du désordre* » ? Pour autant, le philosophe Gaston Berger, qui souhaitait « *construire le présent à partir du futur au lieu de le considérer comme une sécrétion du passé* » ne fut-il pas l'initiateur et le créateur, en 1959, du Centre international de prospective ? Bertrand de Jouvenel n'a-t-il pas porté sur les fonts baptismaux Futuribles ? Le Commissariat général au plan n'a-t-il pas été, selon le vœu gaullien, grâce à Jean Monnet et à Pierre Massé, l'incubateur de grands projets pour une autre « *plus grande France* » ? Plus près de nous, en 1994, le rapport Martre n'a-t-il pas tenté de battre en brèche l'affirmation d'Henri Bergson selon laquelle « *l'intelligence est caractérisée par une incompréhension naturelle de la vie* », en posant que « *l'intelligence économique devient un outil de connaissance et de compréhension des réalités des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents, de leur culture, de leurs intentions et de leur capacité à les mettre en œuvre* » ?

Définir ? La belle affaire ! Les experts interrogés dans les pages qui suivent, parmi lesquels la presse à sensation affuble aime à chercher des « *James Bond français du business* », opinent pour le pragmatisme et préfèrent à la définition – maladie cartésienne donc française – l'action. Bernard Carayon, député du Tarn et auteur du rapport *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, très alarmiste sur la situation de la France, préconise trente-huit premières mesures. Le préfet Rémy Pautrat, précurseur du concept en France, dans la région Franche-Comté, préfère le territoire à la nation, un choix stratégique qui trouve un écho dans le dernier rapport de la Datar, qui préconise de jouer la carte des synergies locales, et qui reçoit le soutien actif du ministre de l'Intérieur, Nicolas Sarkozy. Philippe Caduc, président de l'Adit, salue « *l'union sacrée* » entre la sphère publique et privée, point de passage obligé du renouveau de la France. Quant à Alain Juillet, nommé haut responsable à l'intelligence économique, il aura pour difficile mission de réunir les trois fonctions constitutives de chaque civilisation, selon la terminologie de Georges Dumezil : la souveraineté (exercice du pouvoir), la guerre (protection des richesses) et la production. N'en déplaise à Maurice Barrès, pour qui « *l'intelligence est une petite chose à la surface de nous-mêmes* » !

Jean Watin Augouard

Le concept d'intelligence économique est fondé sur deux constats. La mondialisation des marchés et sa conséquence pour les entreprises nous obligent à dépasser le raisonnement régional ou national. On ne peut plus faire l'impasse sur la prise en compte des influences extérieures sur un marché local.

Par ailleurs, chacun reconnaît l'efficacité des modèles anglais, américains ou japonais, au sein desquels l'intelligence économique a une place centrale depuis de nombreuses années. Depuis le rapport Martre, en 1994, première réflexion sur l'intelligence économique à la française, le monde universitaire et celui de la recherche ont progressivement pris conscience des enjeux et développé des approches théoriques, mais l'État ne s'était pas encore impliqué dans sa mise en oeuvre opérationnelle. Dans le même temps les Américains, plus pragmatiques, ont mis en place le concept au niveau national, le point d'orgue ayant été la création de l'*Advocacy Center* sous le président Clinton.

Le Royaume-Uni, puissance maritime, n'est-il pas culturellement porté vers l'intelligence économique ?

A. J. : Absolument. Nos amis britanniques sont traditionnellement des experts en intelligence économique, car ils ont toujours su marier le renseignement politique, le renseignement économique et le renseignement de défense. Chez ce peuple de marins, le bateau a été le support des trois fonctions : outil économique pour le transport des marchandises, outil de défense quand il s'agit de défendre le pays ou de conquérir des territoires, outil politique pour découvrir de nouveaux horizons et s'implanter ailleurs. L'intelligence économique est donc pour les Anglais une seconde nature. Les Japonais ont, à leur manière, placé l'intelligence économique au cœur de leur stratégie grâce aux *sogo shobas*. Ce sont ces structures qui ont mis en place les premiers réseaux mondiaux d'information au service de grands groupes industriels.

La France semble plus prompte à la réflexion qu'à l'action, puisqu'il faut attendre un deuxième rapport, celui du député Bernard Carayon, remis au premier ministre en juin 2003, pour réveiller les consciences...

A. J. : Après le rapport Martre, le concept d'intelligence économique a été relancé en 1996, avec la création d'un Comité national pour l'intelligence économique placé sous l'égide de Bernard Esambert, qui a réalisé un gros travail méconnu et malheureusement sans lendemain. En 2002, la perte de certains gros contrats à l'étranger, pour des raisons plus que discutables, et l'électrochoc

« En 2002, la perte de certains gros contrats à l'étranger, pour des raisons plus que discutables, et l'électrochoc Gemplus ont réveillé les consciences. »

Gemplus ont réveillé les consciences. La France ne pouvait impunément se laisser surprendre et risquer de perdre sans réagir le contrôle de leaders technologiques ou d'activités et de contrats d'intérêt national. Elle devait se donner les moyens de se battre à armes égales dans la compétition

internationale. Cette volonté de réagir est venue de Jean-Pierre Raffarin, qui a confié, en janvier 2003, une mission de réflexion et de propositions au député Bernard Carayon.

Quelle définition donnez-vous au concept d' « intelligence économique » ? L'adjectif « économique » n'est-il pas réducteur ?

A. J. : De fait, c'est la réduction par certains du concept à l'une de ses composantes qui en perturbe la compréhension et a pu le rendre flou pour le non-initié. L'intelligence économique est aussi bien une politique publique, une méthode de gestion, l'affaire des entreprises, une guerre économique, un état d'esprit... En réalité, c'est la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tous les acteurs économiques, de l'entreprise à l'État en passant par les collectivités publiques. C'est le contrôle, la sélection et l'analyse des flux d'information au profit d'un ou de plusieurs acteurs d'un marché. L'intelligence économique est un concept vaste qu'il est impossible de mettre en oeuvre sans l'utilisation des nouvelles techniques de l'informa-

tion. Il donne à l'entreprise ou à l'État qui le pratique la possibilité d'avoir un avantage concurrentiel majeur au moment de la décision et de l'action.

L'intelligence économique ne confère-t-elle pas un don d'ubiquité, géographique et mental, pour un nouvel avantage concurrentiel ?

A. J. : Pour avoir ce don d'ubiquité, il faut réunir deux moyens : une information qui se déplace très vite, grâce à internet, et un traitement pertinent à partir de logiciels issus des nouvelles techniques de l'information, qui peuvent extraire et traiter des masses considérables de données. On peut ainsi acquérir à la fois une vision globale du monde et la connaissance spécifique de chaque marché.

« L'existence dans chaque entreprise de cellules ou de services de veille ne suffit pas. »

L'avantage concurrentiel est alors fondé sur la capacité de s'adapter en fonction de l'évolution des événements et des acteurs, ainsi que de savoir saisir les opportunités. La mondialisation exige des entreprises, mais aussi de l'État, une grande flexibilité, qui suppose la reconnaissance de la supériorité de l'esprit d'ouverture et du pragmatisme sur le dogmatisme. Il ne faut être ni naïf – la concurrence est féroce – ni paranoïaque, l'autre n'étant pas systématiquement l'ennemi ! Il faut cesser de se servir des prétendues turpitudes de l'autre pour masquer nos incapacités et nos lacunes. Loin d'être systématiquement l'ennemi, l'autre est bien plutôt un objectif, qu'il faut pour le moins évaluer.

La circulation optimale de l'information, le décloisonnement des fonctions et le partage du savoir sont-ils autant d'enjeux qui conduisent à penser autrement l'entreprise ?

A. J. : L'intelligence économique implique une nouvelle forme de gestion plus ouverte sur le monde, sans laquelle il n'est pas d'avantage concurrentiel majeur. L'existence dans chaque entreprise

de cellules ou de services de veille ne suffit pas. L'importance de l'enjeu implique la mobilisation et l'implication de l'ensemble des comités de direction, car l'intelligence économique, c'est avant tout un état d'esprit. Il implique aussi la participation de l'État.

Comment préparer les esprits à cette révolution culturelle, puisqu'il n'est pas d'intelligence économique sans culture économique ?

A. J. : C'est la volonté des plus hautes autorités de l'État, autour du président de la République et du Premier ministre, de sensibiliser l'ensemble des acteurs économiques aux nouveaux enjeux. Une de mes missions prévoit d'encourager la formation à l'intelligence économique au travers de programmes adaptés, des étudiants, ingénieurs, chercheurs et futurs fonctionnaires, afin de conjurer un « mal français » qui est de douter de ses atouts et de ses performances tout en s'intéressant insuffisamment à l'extérieur. En nous ouvrant de nouveaux horizons, l'intelligence économique nous donne un formidable espoir. Des espaces sont encore vierges pour ceux prêts à les conquérir !

« Nous devons trouver le moyen de transmettre le plus rapidement possible un maximum d'informations aux entreprises. »

Quelles sont vos autres missions, vos moyens et vos pouvoirs ?

A. J. : A côté de la sensibilisation et de la formation, j'ai pour mission d'identifier et de coordonner toutes les actions en cours en matière de veille dans notre pays. Les administrations et les collectivités publiques ont fait ces dernières années un formidable travail dans ce sens. Les ministères, les chambres de commerce, les régions, ont développé des systèmes de veille et d'appui très performants, mais ces outils, demeurés verticaux, restent souvent ignorés de la plupart des utilisateurs potentiels et

donc peu utilisés. Nous devons trouver le moyen de transmettre le plus rapidement possible un maximum d'informations aux entreprises, pour les aider dans leur développement économique, sur le plan territorial et international. Dans ce cadre, mon rôle est d'être l'interface entre les administrations et les entreprises, et de faire émerger les attentes de la société civile. Il n'est pas de faire mais de faire faire. Mon équipe est simplement composée de trois chargés de missions et de deux assistantes.

■ *Que pensez-vous du concept américain de war room ?
Peut-il être importé en France ?*

A. J. : Ce concept, mis en place à l'époque du président Clinton, concerne les contrats stratégiques essentiels pour l'Amérique. Une fois identifiés comme tels par une commission *ad hoc*, ils bénéficient de la mobilisation et de l'appui permanent de la totalité des administrations et services de l'État, pendant toute la durée de l'opération. Le système a fait la preuve de son efficacité dans un certain nombre d'affaires récentes. En France, nous n'avons rien de tel, ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas le faire. Le concept de *war room* est typiquement anglo-saxon et ne correspond pas à notre culture. Il va falloir l'adapter à nos spécificités, et apprendre à l'utiliser pour aider nos entreprises quand elles en ont besoin, dans le strict respect des règles communautaires et de l'OCDE.

■ *L'intelligence économique annonce-t-elle une réhabilitation de l'État et une réconciliation entre l'État et l'entreprise ?*

A. J. : L'intelligence économique est un puissant moyen de rapprochement entre l'entreprise et l'État. Si l'État n'a pas pour vocation de se substituer aux entreprises dans l'économie de marché, il doit assumer sa part, et montrer qu'il n'est pas indifférent aux enjeux de la mondialisation et aux défis que doivent quotidiennement relever les entreprises, petites, moyennes ou grandes. Il doit de surcroît, sans tomber dans un protectionnisme rétrograde ou se laisser prendre par un libéralisme trop laxiste, protéger les intérêts jugés vitaux, et tout faire pour que le combat de nos entreprises avec la concurrence internationale se fasse à armes égales, ici ou ailleurs. Comme le dit le Premier ministre, il s'agit

**Éviter le double
écueil d'un
« protectionnisme
rétrograde »
et d'un « libéralisme
trop laxiste ».**

de forger une conception plus moderne de l'État, partenaire de l'entreprise, dans l'intérêt de la nation. L'intelligence économique est une chance pour la France, car c'est l'opportunité de faire évoluer notre état

d'esprit, de quitter notre pré carré pour accepter totalement la concurrence mondiale, et aller vers d'autres horizons, où l'on gagne quand on fait partie des meilleurs.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



**[Au sommaire du prochain numéro :](#)
GESTION ET COMMUNICATION DE CRISE**

Le ferment d'une union sacrée

L'heure est à l'offensive. Celle consistant à inculquer les enjeux, les changements et la valeur ajoutée de l'intelligence économique, sans laquelle il n'est pas de développement pérenne. Un pacte s'impose entre l'État et les entreprises pour que soient portées haut les couleurs de la France dans le monde.

Entretien avec Philippe Caduc, président-directeur général de l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (Adit)

■ *Quelle est votre définition de l'intelligence économique ?*

Philippe Caduc : Ce concept peut se définir comme l'ensemble des outils, des méthodes, des savoir-faire qui permettent à une entreprise, une organisation ou un État de mieux anticiper l'évolution de leur environnement, de mieux traiter les réseaux et les flux d'information qui s'organisent autour d'eux. L'enjeu est pour eux de mieux mettre en avant leurs valeurs, leurs produits, leur influence, leurs idées, leurs normes dans cet environnement. L'intelligence économique repose donc sur trois piliers : anticipation, maîtrise de l'information et influence.

■ *Le concept ne s'inspire-t-il pas de la stratégie militaire, qui intègre, depuis longtemps, toutes les questions relatives à la recherche et à la protection des informations sensibles ?*

P. C. : Le concept de guerre économique me paraît mal posé. Que l'on parle de compétition, d'affrontement, d'adversité économique se justifie, puisque c'est le quotidien de tout chef d'entreprise. La guerre, elle, détruit l'autre. C'est tout le contraire de la compétition économique.

■ *Quand l'Adit a-t-elle été créée ? Quelles sont ses missions ?*

P. C. : L'Adit a été créée en 1992 afin de doter la France d'un instrument capable de servir les intérêts de ses entreprises, à savoir collecter les informations utiles, conduire des investigations sur la concurrence, accompagner les entreprises de manière opérationnelle lors des grands appels d'offres internationaux. Société nationale (100 % du capital est aux mains de l'État), l'Adit sert les intérêts nationaux, c'est-à-dire ceux de toutes les entreprises, petites, moyennes ou grandes, en leur apportant des services sur mesure. Quand une entreprise a des projets d'expansion, l'Adit peut intervenir pour sécuriser ses investissements, anticiper les risques et l'accompagner dans son développement. L'intelligence économique est un vrai métier, que les entreprises ne peuvent exercer en interne en raison de ses coûts élevés. Le concept ne doit pas être confondu avec le renseignement, qui relève exclusivement des prérogatives de l'État.

■ *Avant de diffuser l'information, il faut d'abord la collecter. Comment l'Adit opère-t-elle ?*

P. C. : Une agence d'intelligence économique n'est rien si elle ne dispose pas de capteurs en mesure de réaliser des investigations dans le monde entier. L'Adit dispose donc de réseaux internationaux, grâce à ses sept mille experts à travers le monde, en mesure de traiter, pays par pays, thème par thème, tous les sujets importants. L'Adit est également en contact avec les services scientifiques de nos ambassades. L'Agence est le distributeur exclusif en France de toutes les données produites par les conseillers et attachés scientifiques présents dans une centaine de pays.

« Quand une entreprise a des projets d'expansion, l'Adit peut intervenir pour sécuriser son investissement ».

■ L'adjectif « technologique » n'est-il pas réducteur ?

P. C. : Absolument. Cela correspondait à l'objet premier lors de la création de l'Agence, en 1992. Aujourd'hui, l'Adit ne décline plus son sigle, puisqu'elle a élargi son domaine de compétences et traite aussi bien des questions de nature stratégique, commerciale, mercatique, industrielle, technologique, juridique.

Comment expliquer le retard français par rapport aux Anglo-Saxons ? Le dernier rapport de la Datar souligne que la France ne joue pas assez la carte des synergies locales. Il préconise la mise en réseau, à l'échelle du territoire, des entreprises, des collectivités locales, des centres de recherche et de formation, pour créer des pôles de compétitivité. N'est-ce-pas déjà engagé par l'Adit, dans cinq régions ?

P. C. : Aujourd'hui, seules quelques franges de la société française, dans la haute administration, les grandes entreprises, intègrent au quotidien le concept d'intelligence économique. C'est encore très peu le cas au niveau intermédiaire de l'administration et très rare dans les PME. A la différence des États-Unis ou du Royaume-Uni, la demande sociale d'intelligence économique n'est pas pressante en France. La complicité observée de longue date entre les services de renseignements américains, la diplomatie et les entreprises stratégiques pour conquérir des marchés à l'international est, pour l'heure, plutôt rare chez nous. Les choses semblent cependant évoluer dans un sens positif,

« La demande sociale d'intelligence économique n'est pas pressante en France. Il faut apprendre aux entreprises à chasser en meute ! »

depuis la création de l'Adit comme l'attestent le rapport Carayon, la nomination d'Alain Juillet au poste de haut responsable de l'intelligence économique, les projets mis en œuvre pour créer des pôles d'excellence au niveau régional, dans cinq régions, sur l'initiative du ministre de l'intérieur, Nicolas Sarkozy. Il faut apprendre aux entreprises à chasser en meute !

■ *L'intelligence économique a-t-elle sa pertinence à l'échelon européen ?*

P. C. : L'intelligence économique peut et doit être européenne quand il s'agit d'anticiper et de maîtriser l'information, pour atteindre la masse critique, mais elle demeure du ressort de la nation en termes d'influence. Le patriotisme, aujourd'hui, est économique.

■ *L'État retrouve-t-il une légitimité ? L'intelligence économique ne va-t-elle pas enfin réunir pour un même défi l'État et l'entreprise ?*

P. C. : C'est la première fois que j'observe une véritable union sacrée, une sorte de paix des braves entre les administrations, les entreprises, les chambres de commerce, les unions patronales, etc. Il faut maintenant communiquer les bons réflexes à tout cadre d'entreprise, à tout citoyen, lycéen, étudiant, chercheur, fonctionnaire, afin que, comme le souhaite le rapport Carayon, l'intelligence économique soit l'affaire de tous.

Propos recueillis par Jean Watin-Angouard



Le territoire, point de passage obligé

Pédagogie, coordination des acteurs et territorialisation sont les trois piliers de l'intelligence économique pour un même enjeu : se maintenir dans la cour des grandes puissances.

Entretien avec le préfet Rémy Pautrat, vice-président exécutif de l'Adit

Vous avez été, en 1997, l'initiateur des premières Assises régionales de l'intelligence économique, à Caen. Quelles étaient vos motivations ?

Rémy Pautrat : J'ai été impliqué, il y a dix ans, dans la première expérience nationale d'intelligence économique quand fut créé, à la suite du rapport Martre, et à l'initiative du Premier ministre Edouard Balladur, le Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE). Les querelles de pouvoir et de territoire ont eu raison de ce comité, et le système a volé en éclats. Nous étions alors quelques-uns dans le corps préfectoral à penser que la démarche d'intelligence économique devrait se bâtir à partir du niveau non plus national mais territorial, là où il existe une connivence entre les acteurs du développement, élus, entreprises, préfets, administrations, associations socio-professionnelles. Il est plus facile, à cet échelon, de mobiliser les énergies autour de projets communs. Aussi, lors de ce colloque organisé à Caen, je soulignais la nécessité de sensibiliser et de former les entreprises, les élus et les fonctionnaires à la gestion stratégique de l'information au profit du développement économique.

« La démarche devrait se bâtir à partir du niveau non plus national mais territorial. Il est plus facile, à cet échelon, de mobiliser les énergies autour de projets communs. »

Quels ont été vos premiers projets ?

R. P. : C'est en Essonne qu'une première démarche, associant la chambre de commerce et d'industrie, le conseil général, le préfet et les entreprises, a donné naissance au génopole d'Evry, inauguré il y a deux ans. Nous avons également créé avec l'Adit un portail électronique pour les entreprises, devenu aujourd'hui la référence nationale pour les chambres de commerce et d'industrie. Avec le président du conseil régional de Basse-Normandie, René Garrec, et le RDT (Réseau Développement Technologique), nous avons mis en place un schéma régional d'intelligence économique en partenariat avec les entreprises et l'agence de l'Adit à Caen. Quatre axes de travail ont été définis : sensibilisation et formation, avec la création d'un club de l'intelligence économique de l'Ouest et d'un portail ; création d'un réseau entreprises-État et interentreprises ; identification des techniques clés pour anticiper

les développements et accompagnement des entreprises dans leurs mutations ; enfin, promotion du rayonnement national et international de la région, qui souffrait d'un déficit d'image.

J'ai souhaité continuer dans le Nord-Pas-de-Calais, où un « Comité pour le développement de l'intelligence économique et stratégique » a été créé, présidé par un chef d'entreprise. J'ai été très marqué par l'ampleur des sinistres économiques et sociaux qui ont affecté cette région. L'anticipation me semblait être indispensable pour prévenir, autant que possible, d'autres épreuves.

C'est pour développer cette culture d'anticipation dans le corps préfectoral que Nicolas Sarkozy a récemment décidé d'expérimenter une démarche territoriale d'intelligence économique dans cinq

régions, à laquelle Alain Lambert, ministre du Budget, a demandé récemment à être associé par nos services.

■ *Quels sont les axes de cette démarche territoriale ?*

R. P. : Les expérimentations se déroulent en Alsace, en Aquitaine, en Ile-de-France, en Midi-Pyrénées et en Paca. L'intelligence économique territoriale comporte deux volets. Les préfets s'efforceront de créer, en partenariat, les conditions d'une diffusion des fondamentaux par des sessions de formation et de sensibilisation auprès des PME, qui constituent l'essentiel du tissu économique français et qui ont

« L'administration prend conscience qu'elle n'est plus le dépositaire exclusif de l'intérêt général. »

de vrais besoins. Ils ont également reçu mission de préparer, avec l'appui de l'Adit, un ou deux projets pilotes pouvant être mis en place rapidement, d'ici à juin

2005, de façon à obtenir à brève échéance des résultats tangibles et probants. Les acteurs partenaires de ces opérations seront d'autant mieux mobilisés que les échéances seront courtes. La meilleure propagande, c'est l'exemple concret qui a réussi, et c'est grâce à l'expérimentation qu'une complicité active entre les acteurs économiques peut naître. Enfin, le ministère de l'Intérieur a mis à la disposition de l'Adit deux sous-préfets pour aider à la réalisation de ces projets, et je suis moi-même détaché auprès de cette entreprise publique.

■ *Quels sont les projets proposés ?*

R. P. : Le préfet de la région Alsace a le projet de créer un pôle à vocation européenne centré autour de l'industrie médicale. Celui de la région Aquitaine travaille sur deux thèmes : un observatoire international du vin, et un projet, en partenariat avec Midi-Pyrénées, sur la sécurité et la sous-traitance dans l'aéronautique. Midi-Pyrénées propose un pôle sur les biotechnologies, et la région Paca un pôle

sud-européen sur la prévention et la gestion des « risques naturels technologiques ». Enfin, la région Ile-de-France a retenu deux thèmes : des écoles de projets, entrepreneuriales, pour la haute technologie, et un projet de promotion internationale de ce pôle d'excellence qu'est le plateau de Saclay-Massy. D'autres régions seront sans doute candidates à ces expérimentations.

■ *Les nouveaux pouvoirs donnés aux régions et aux départements le 1^{er} janvier 2005 participent-ils de cette expérimentation territoriale ?*

R. P. : Cela les facilitera. Puisque les régions recevront de nouvelles compétences en matière de développement économique et qu'elles auront à se pourvoir d'outils d'anticipation. Rien de tel que d'être présent en proximité pour l'accompagnement quotidien des entreprises. Mais l'État doit lui aussi être sur le terrain, non seulement comme accompagnateur mais en anticipateur pour identifier les besoins, aider à définir les stratégies et rassembler les énergies.

■ *Comment former des spécialistes à l'intelligence économique et faire qu'elle soit, comme le souhaite le rapport Carayon, « l'affaire de tous » ?*

R. P. : Le rapport Carayon a bien mis en évidence notre goût pour le secret et le cloisonnement, la conception élitiste de la circulation de l'information, dont il faut nous affranchir, car ce modèle est ruineux. D'où la nécessaire formation à l'école pour éveiller les élèves à l'économie de la connaissance, à l'esprit de réseau, à la formation à de nouveaux métiers. Il faut aussi former les décideurs, chefs d'entreprise, fonctionnaires, universitaires, etc. Beaucoup va se jouer autour de la maîtrise des flux de l'information et de leur interprétation. L'information est une matière première qu'il faut apprendre à gérer collectivement. L'intelligence économique, c'est un outil d'aide à la décision, avec lequel il est souhaitable de se familiariser dès que possible.

L'intelligence économique n'impose-t-elle pas une réforme de l'État ?

R. P. : De fait, la fonction de centralité que l'État a longtemps exercée est mise en question de toutes parts. Nous devons nous poser la question de la valeur ajoutée de l'État. Comment peut-il être perçu autrement que sous l'angle du contrôle et de la sanction ? Incitateur, fédérateur, éclaireur, l'État stratège et non plus tutélaire doit être un veilleur de

« L'intelligence économique est aussi un levier de réforme de l'Etat. En mutualisant l'information, l'administration transforme son image, de même que la culture des fonctionnaires. »

l'avant qui mobilise les énergies. Nous assistons à un renversement de culture : l'administration prend conscience qu'elle n'est plus le dépositaire exclusif de l'intérêt général, mais qu'elle doit être un partenaire du développement à

travers la diffusion des informations qu'elle détient et qui sont utiles aux entreprises. Elle aussi a le devoir de contribuer au succès de l'équipe France, en réformant ses méthodes de travail.

Quelle est, compte tenu de votre longue expérience, votre définition du concept d'intelligence économique ?

R. P. : Je n'ai pas de définition, il y en a déjà beaucoup ! Une phrase me reste à l'esprit, celle du général McArthur : « Toutes les batailles perdues se résument en deux mots : trop tard. » Je crois

qu'il faut avoir toujours au moins un coup d'avance. Le but de l'intelligence économique, c'est d'abord de mobiliser, d'organiser, de coordonner nos savoir-faire et nos connaissances pour en tirer un avantage économique. Elle est un triple levier : d'abord de performance économique. Si aujourd'hui une entreprise n'est pas capable d'intégrer dans sa stratégie la maîtrise de l'information, elle est vouée à disparaître. C'est aussi un levier de réforme de l'État. En mutualisant l'information dont elle dispose au profit de l'activité économique, l'administration transforme son image, de même que la culture des fonctionnaires, qui prennent conscience de la valeur ajoutée de l'information qu'ils mettent à la disposition de la collectivité tout entière. Enfin, l'intelligence économique est un levier de développement territorial : en créant des réseaux locaux de compétitivité qui rassemblent de nombreux acteurs, autour de projets bien identifiés, on stimule les dynamiques territoriales. Nous devons apprendre à passer d'une société de hiérarchies à une société de réseaux, pour être intelligents et réussir ensemble.

Les Grecs avaient cette maxime : « Les dieux n'ont pas révélé aux hommes toutes choses dès le commencement, mais en cherchant, ceux-ci trouvent, avec le temps, ce qui est le meilleur. »

En intelligence économique, nous avons longtemps cherché. Tout a été dit et écrit, et les enjeux sont désormais connus. Le temps est venu d'agir. Vite et fort. Cela devrait être une grande ambition nationale qui nous engage tous.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Hors de la politique publique, point de salut

Comment débarrasser le patriotisme de ses vieux oripeaux pour réunir sous son manteau les forces vives de la nation ? En faisant de la défense de notre patrimoine économique une grande politique publique d'intelligence économique, afin de conjurer le déclin de notre influence.

*Entretien avec Bernard Carayon,
député du Tarn*

Votre rapport intitulé Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, remis en juin 2003, entend promouvoir l'intelligence économique au rang de stratégie publique au même titre que les politiques de santé, d'environnement ou de fiscalité. Comment définir le concept et le rendre intelligible ? Pour quelle utilité ? Quels sont les champs d'application ?

Bernard Carayon : L'intelligence économique est perçue depuis dix ans dans notre pays de manière ambiguë, tantôt comme une méthode d'espionnage économique, le côté « barbouzerie d'officine » (« intelligence » étant retenue dans son acception anglo-saxonne) tantôt comme une méthode classique d'entreprise au service des seules entreprises : de la veille, en somme, commerciale, juridique ou technologique.

Ma conception de l'intelligence économique, fondée sur l'observation des pratiques de nos grands concurrents et du succès de leurs méthodes, privilégie l'approche pragmatique. Jean-Pierre Raffarin a eu le mérite de donner un caractère officiel à une réflexion qui s'était enlisée depuis une dizaine d'années.

« Mon rapport est consensuel politiquement, techniquement et syndicalement. »

Comment avez-vous réalisé votre rapport ? Quels enseignements tirez-vous des nombreux entretiens effectués ?

B. C. : Pour la préparation de mon rapport, j'ai constitué une équipe, fait travailler plusieurs comités d'experts, auditionné 360 personnes, du monde de l'entreprise et du secteur public, français et étrangers, effectué de nombreux déplacements en province et à l'étranger, validé chacune de mes préconisations par les acteurs ou destinataires naturels. J'ai constaté un réel intérêt de l'ensemble de mes interlocuteurs pour ce sujet, comme l'atteste le colloque que j'ai organisé le 1^{er} décembre 2003, qui a réuni plus de huit cents personnes à l'École militaire, avec aussi bien de grands chefs d'entreprise que des spécialistes de l'intelligence économique. Mon rapport est consensuel politiquement, techniquement et syndicalement ! Les seuls à s'être émus de ses conclusions sont les marchands de soupe et les vendeurs de vent.

Quel diagnostic portez-vous sur l'état de la France en ce domaine, par rapport aux autres pays industrialisés qui, comme le Royaume-Uni, les Etats-Unis ou le Japon, font de l'intelligence économique depuis plus longtemps que nous ? Le rapport Martre (1994) serait-il resté sans effet ?

B. C. : Le rapport Martre, issu en 1994 des réflexions du Commissariat général au Plan, a retenu la seconde définition de l'intelligence économique. Dix ans pour un résultat assez affligeant !

Dix ans d'impuissance de l'État, dix ans d'adaptation désordonnée et solitaire des entreprises aux évolutions du marché mondial, dix ans pendant lesquels des consultants ont vendu à prix d'or des prestations souvent médiocres...

L'intelligence économique est une politique publique au service des entreprises et de notre pays. Elle se définit par son contenu : sécurité économique, compétitivité, influence et formation. Cette politique de convergence d'intérêts entre le public et le privé n'est évidemment mobilisable que pour les marchés pour lesquels ne prévalent pas seulement les critères classiques de conquête des marchés définis par l'économie libérale (c'est-à-dire le prix ou la qualité des produits et des services) : les marchés créateurs de puissance et d'influence, à l'instar de ceux de la défense, de l'aéronautique, de l'énergie, des télécommunications, de la pharmacie, de certains pans de l'industrie agroalimentaire et de quelques autres secteurs qui ne sont pas seulement créateurs de richesses, mais aussi sources de puissance.

■ *Comment s'explique le retard de la France en la matière ?*

B. C. : Notre retard s'explique essentiellement par les cloisonnements entre la sphère publique et la sphère privée, mais également par les antagonismes entre les administrations.

■ *Quelles sont les lacunes françaises en matière d'intelligence économique ? Vous soulignez la défaillance de l'État quant à son aptitude à définir les secteurs d'activités stratégiques. Est-ce le seul acteur responsable ?*

B. C. : Les lacunes sont nombreuses : pas de doctrine de l'État, pas d'identification de nos intérêts économiques majeurs, pas de procédures mutualisées de recueil et de mutualisation des informations, une grande naïveté de nos élites politico-administratives, pas de validation de nos formations, etc. L'État n'a jamais défini le périmètre stratégique de l'économie française : qu'est-ce qui est fondamental à protéger ou à assister dans la conquête des marchés extérieurs ? De l'autre côté, l'entreprise

s'est toujours défiée du fonctionnement de l'État et n'a pas su identifier les informations ou les méthodes publiques qui pouvaient être mises au service de la conquête des marchés. Globalement, notre capacité d'influence s'est érodée au fil des années, dans les pays et les organisations internationales où nous étions traditionnellement forts. Nous péchons encore par défaut de stratégie et d'art du réseau.

Vous en appelez à une politique publique d'intelligence économique... Loin d'être obsolètes, les États seraient donc plus nécessaires que jamais ? Vous écrivez qu'il nous faut « proposer au monde notre langue, notre culture et nos valeurs » en quoi nous serions « destinés à devenir un simple lieu de villégiature » Est-ce un nouveau nationalisme économique ? Comment passer de l'État providence à l'État stratège ?

B. C. : Malgré les discours des années 1990, les États n'ont jamais cessé d'être nécessaires. Voyez l'exemple que nous fournissent les États les plus libéraux de la planète ! Les Français sont les seuls à ne pas être animés par un patriotisme économique : interventionnistes dans la définition des règles économiques intérieures, ils sont libéraux et naïfs dans leur analyse des relations économiques internationales, qui échappent à la théorie de la

« L'intérêt général d'une nation n'est pas l'addition d'intérêts particuliers, mais leur transformation en un destin collectif. »

main invisible et sont davantage du domaine des États ou des ONG. Chez les Anglo-Saxons ou aux États-Unis, c'est l'inverse... L'intérêt général d'une nation n'est pas l'addition d'intérêts particuliers, mais leur transformation en un destin collectif. Les États-Unis, l'Angleterre et bien d'autres nations libérales ont mieux compris que nous que seul l'État était chargé d'une vision globale et de la cohérence des choix. L'État, c'est la synthèse. Notre pays atteindra sa maturité quand il tournera le dos aux illusions du tout-marché et du tout-État.

■ *Vous préconisez « trois mariages et un enterrement ». Quel est le scénario ?*

B. C. : Le mariage entre des administrations publiques habituées à se battre entre elles, le mariage entre le public et le privé, dont les relations sont frappées par la méfiance ou la défiance, le mariage entre l'information ouverte avec celle qui ne l'est pas. L'intelligence économique fait appel à des compétences croisées entre le secteur public et le secteur privé. Et l'enterrement sera celui des naïvetés françaises ! Au service du bien commun : la préservation de notre capacité de choix (notre souveraineté), l'amélioration de la compétitivité de nos entreprises (nos emplois) et l'accroissement de notre influence dans le monde (notre destin).

■ *Quels sont, selon vous, les fondements de la puissance ?*

B. C. : Pouvoir se défendre, s'alimenter, se soigner et communiquer avec la plus grande liberté possible. Maîtriser également ses besoins énergétiques, avoir une recherche publique et privée suffisamment forte, être présent dans les segments technologiques d'avenir...

■ *L'intelligence économique induit-elle une nouvelle gestion des entreprises ? Induit-elle également une formation des élites administratives ?*

B. C. : C'est bien de cela dont il est question. L'intelligence économique doit être prise en compte

par le plus haut niveau de gestion de l'entreprise. Pour les élites administratives, on peut même parler de reformatage... Nos élites, issues de la fonction publique ou de l'entreprise, n'ont été formées que superficiellement aux transformations de notre environnement économique international.

■ *Pour optimiser l'énergie intellectuelle, vous préconisez la création de think tanks et l'élimination des « conflits de chapelle et des cloisonnements ». Une révolution ?*

« L'intelligence économique doit être prise en compte par le plus haut niveau de gestion de l'entreprise. »

B. C. : On peut même parler de révolution copernicienne, tant nos habitudes sont éloignées des bonnes pratiques en ce domaine !

■ *Quelles sont selon vous les mesures d'urgence à prendre ?*

B. C. : Certaines ont déjà été prises. La première a été de désigner un haut responsable. Le choix d'Alain Juillet est à tous égards un excellent signe de la détermination et de... l'intelligence des pouvoirs publics. Par ailleurs, le ministre de l'Intérieur vient d'engager cinq expérimentations territoriales, et la réforme du ministère des Affaires Etrangères tient compte d'une partie de mes préconisations. En un an, tout a changé.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



CONSOMMATION DES MÉNAGES

Bon début d'année

Avec la collaboration de Bernard Pinet, Consultant (février 2004)

Les achats par les ménages de produits courants ont augmenté de 3,5 % en volume et de 3,1 % en valeur au cours des quatre semaines allant du 29 décembre 2003 au 25 janvier 2004 (première période Consoscan), comparées à la période correspondante une année plus tôt. Les derniers jours de 2003 et le début de 2004 ont vu une consommation assez soutenue par rapport à ce qu'avaient été les derniers mois de 2003. L'augmentation du prix du panier a continué à être modeste (0,7 %). Au cours des douze derniers mois cumulés, elle a été de 1 %. Rappelons que l'évolution du prix du panier résulte des choix effectués par le consommateur à partir des produits (marques, modèles, variétés...) qui lui sont proposés. En d'autres termes, il ne s'agit pas d'une simple analyse des prix au niveau de l'offre, mais d'une analyse qui prend en compte à chaque période le volume correspondant de la demande.

Les achats des ménages ont augmenté en janvier dans tous les secteurs de consommation, particulièrement dans les produits frais. Les produits traiteur se sont illustrés, une fois de plus, par un taux de progression record en volume, de 16 %, supérieur à celui des articles ultrafrais (+ 9 %). Chez ces derniers, les compotes fraîches, les yaourts et produits assimilés ont continué à avoir les faveurs du public. La sauriserie et le saumon fumé ont renoué avec la croissance, qui a été voisine de 8 %. Dans le frais, seuls les fromages préemballés ont accusé une petite baisse, du fait des pâtes molles et des pâtes persillées.

Achats de liquides toujours en hausse

La consommation de liquides a augmenté, quelle que soit la famille de produits. Rien ne semble arrêter la progression des eaux : 5,6 % en volume pour la période. La bière et le cidre ont été en hausse de près de 3 %, les apéritifs et les alcools de près de 2 %, les boissons rafraîchissantes sans alcool de 1,5 %. Parmi les alcools, ce sont les punches, les cocktails et les liqueurs qui ont été les plus appréciés.

Dans l'épicerie, un certain nombre de familles ont été bien orientées et d'autres, moins nombreuses, en recul. L'augmentation la plus forte, plus de 5 %, a concerné les aides à la cuisine, en particulier les aides à la pâtisserie. Derrière, la confiserie, les produits pour l'apéritif et la pâtisserie industrielle ont gagné plus de 3 %. La baisse la plus forte (près de 6 %) a concerné les aliments infantiles, qui ont été longtemps un marché porteur. Les achats de conserves de poisson sont cycliques : ils ont baissé de 2,6 % en début d'année, alors qu'ils étaient en pleine reprise depuis plusieurs mois.

L'hygiène-beauté est le secteur qui a le moins progressé au cours de la période (0,9 % en moyenne). Alors que la parapharmacie a été en vive hausse (+25 %), les produits de soins et de beauté ont été très mal orientés (- 7,8 %). Sur une année, ils ont été à peu près stables en volume.

Janvier semble avoir été très bénéfique pour les produits de lavage et d'entretien ménager, du fait particulièrement de l'entretien du linge, en forte augmentation (résultats provisoires en cours de vérification). Les produits à base de papier ont

confirmé leur bonne tendance sur une année, et les articles ménagers leur recul.

Prix du panier en recul dans de nombreuses familles de produits

Le prix du panier, qui a augmenté en moyenne de 0,7 %, a été orienté à la baisse dans de nombreux rayons. Il a reculé en particulier dans toutes les

familles de liquides, hormis les bières et les cidres. Dans le frais, il a perdu 2 %, voire davantage dans la charcuterie et la saurisserie. Il a baissé de plus de 2 % dans la parapharmacie. En revanche, dans le secteur de l'épicerie, il a sensiblement augmenté (de 2,8 %) en moyenne, avec un maximum dans la confiserie (+ 7,7 % de période à période et + 5,1 % sur un an glissant).



Évolution de la consommation des ménages Première période 2004, du 29/12/2003 au 25/01/2004 et évolutions par rapport à la période correspondante de l'année antérieure

Indices Ilec - Sécodip (source : panel de consommateurs ConsoScan)

EN %	VALEUR			VOLUME		PRIX DU PANIER	
	PART DE MARCHÉ EN VALEUR	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS
ENSEMBLE PRODUITS	100,0	3,1	3,0	3,5	2,6	0,7	1,0
ÉPICERIE	32,4	4,3	2,4	1,5	-0,3	2,8	2,2
PETITS DÉJEUNERS	5,1	4,8	1,6	-0,2	-1,9	5,1	3,6
CONFISERIE	4,1	11,5	4,2	3,5	-0,9	7,7	5,1
ALIMENTS POUR ANIMAUX	2,6	4,0	1,2	0,5	-2,3	3,4	3,6
PLATS CUISINÉS	1,3	3,1	-2,9	-0,9	-4,2	4,0	1,4
FÉCULENTS	1,5	-2,0	-1,6	-2,1	-2,9	0,0	1,4
AIDES À LA CUISINE	5,5	2,5	2,5	5,3	1,5	-0,5	2,2
CONSERVES DE LÉGUMES	2,0	4,5	4,4	2,9	2,7	1,6	1,6
BISCUITERIE SUCRÉE	2,0	2,2	1,7	1,3	-0,9	0,9	2,7
ALIMENTS INFANTILES	1,2	-5,9	4,3	-5,8	1,7	0,3	2,5
PRODUITS POUR APÉRITIF	1,4	4,4	0,7	3,5	-0,4	0,9	1,1
PÂTISSERIE INDUSTRIELLE	2,5	4,4	3,5	3,1	2,2	1,3	1,3
CONSERVES DE POISSONS	0,9	-3,6	3,5	-2,6	3,5	-1,0	0,0
LIQUIDES	9,9	1,4	4,9	4,3	7,6	-2,9	-2,5
BRSA	3,1	0,1	8,0	1,5	6,1	-1,3	1,8
ALCOOLS	3,2	-0,3	-1,9	1,9	-3,0	-2,2	1,2
BIÈRES ET CIDRES	1,1	5,3	6,2	2,7	2,9	2,6	3,2
EAUX	2,4	3,5	9,5	5,6	8,9	-2,0	0,5
ENTRETIEN	10,5	2,0	0,3	5,0	0,8	-0,5	0,8
DROGUERIE	0,9	-0,9	7,1	3,7	6,3	2,6	4,4
NETTOYANTS	1,7	0,8	0,4	-0,4	-1,8	1,3	3,5
PAPIER	3,9	-0,3	0,2	4,4	2,4	-1,6	-1,3
ARTICLES MÉNAGERS	1,1	-8,4	-2,7	-9,6	-3,0	-2,5	0,5
ENTRETIEN DU LINGE	2,9	11,8	-0,8	14,8	-0,7	-0,2	0,9
HYGIÈNE-BEAUTÉ	9,7	3,5	3,1	0,9	1,2	1,8	2,1
CAPILLAIRES	1,7	1,0	1,9	0,3	-2,1	0,6	4,1
HYGIÈNE CORPORELLE	4,1	4,7	1,0	0,7	-1,5	5,4	3,3
SOINS ET BEAUTÉ	2,9	-1,5	2,9	-7,8	0,3	6,8	2,5
PARAPHARMACIE	1,0	21,7	16,8	25,0	12,1	-2,6	4,2
PRODUITS FRAIS LS	37,4	2,9	3,7	5,3	4,4	-0,2	0,7
ULTRA-FRAIS	8,1	4,4	5,2	8,9	5,9	-0,2	2,1
BEURRE-ŒUFS-LAIT	6,2	-2,3	-0,9	0,4	-1,7	-0,1	1,4
SURGELÉS	6,9	4,0	4,6	3,9	3,3	0,1	1,4
CHARCUTERIE	5,2	1,3	2,3	3,3	5,9	-2,0	-3,5
TRAITEUR	4,4	11,3	9,9	16,0	15,5	1,0	-0,7
FROMAGES	5,2	0,4	3,0	-0,5	0,8	0,9	2,3
SAURISSERIE, SAUMON FUMÉ	1,4	5,3	3,7	7,7	5,9	-2,2	-2,1



Directeur de la Publication : Dominique de GRAMONT - Editeur : TRADEMARK RIDE

Rédacteur en chef : Jean WATIN AUGOUARD - Secrétariat de rédaction : François EHRARD

Maquette et mise en pages : GRAPH'I PAGE - Tél : 01 39 72 20 28 - e-mail : ividalie@wanadoo.fr

Abonnement France (1 an) : 45 € - Abonnement Etranger (1 an) : 45 € + 5 € de port - Prix au numéro : 5 €

Contact : francois.ehrard@ilec.asso.fr (01.45.00.93.88)

TRADEMARK RIDE - 93, rue de la Santé 75013 Paris - Tél : 01 45 89 67 36 - Fax : 01 45 89 78 74 - www.trademarkride.com

Imprimé par : RAS - 6, avenue des Tissonvilliers - 95400 Villiers-le-Bel - Reproduction interdite sauf accord spécial - www.ilec.asso.fr