

Géopolitique des "espions économiques"

Jean-François Fiorina s'entretient avec Nicolas Moinet



Nicolas Moinet : l'Europe est actuellement prise en étau entre les Etats-Unis de Trump et la puissance chinoise. Ne pas s'orienter rapidement vers un troisième modèle signerait son acte de décès...

G7 avorté de par la volonté du président américain, menaces de sanctions commerciales des Etats-Unis à l'égard de leurs "alliés" sur le dossier iranien... pour ceux qui en douteraient encore, la guerre économique est une réalité géopolitique qui prend chaque jour de l'ampleur. Or, quels sont les hommes qui mènent cette guerre de l'ombre ? Comment sont-ils formés ? Qu'a fait la France en la matière depuis vingt ans ?...

Nicolas Moinet, professeur à l'université de Poitiers et expert en intelligence économique (IE), a jugé utile de répondre à ces questions. Il vient de publier *Les sentiers de la guerre économique, l'école des nouveaux "espions"* (VA Editions, 2018). Un récit haut en couleurs qui permet de comprendre les forces et les faiblesses de l'IE en France.

Face à l'Iran, les Etats-Unis viennent de choisir la voie de la guerre économique, obligeant leurs "alliés" – notamment français – à se désengager d'un marché prometteur. Professeur des universités et spécialiste reconnu des questions liées à la guerre économique depuis plus de vingt ans, que vous inspire un tel constat ?



Tout change et rien ne change. Tout change car nous entamons un nouveau cycle dit de démondialisation et assistons à une montée des nationalismes et du protectionnisme. Rien ne change parce que tout ceci n'est pas nouveau. La main invisible du marché est un mythe, pour ne pas dire une fable. La réalité, c'est plutôt la main invisible des puissances, pour reprendre une expression de Christian Harbulot. Et l'enjeu c'est le développement d'un patriotisme qui ne soit ni un libre-échangeisme synonyme d'accroissement exponentiel des inégalités et de destruction de la planète, ni un nationalisme qui exacerbe ce qu'il y a de plus mauvais en nous.

"Le patriotisme, c'est l'amour des siens ; le nationalisme, c'est la haine des autres", disait Romain Gary. Refuser le patriotisme intelligent - celui qui vous donne des racines et des ailes - c'est favoriser les nationalismes. Tel est aujourd'hui l'enjeu auquel doit faire face l'Union Européenne. Persévérer dans un libre-échangeisme pro-atlantiste, celui des Etats-Unis d'Europe, c'est appeler d'autres Brexit, jouer ses pays membres les uns contre les autres, continuer à développer une politique de la concurrence sans politique industrielle communautaire. Qu'avons-nous fait des instruments de la puissance ? L'Europe est actuellement prise en étau entre les Etats-Unis de Trump et la puissance chinoise. Ne pas s'orienter rapidement vers un troisième modèle signerait son acte de décès....

Vous venez de signer Les sentiers de la guerre économique – L'école des nouveaux "espions" (VA Editions, 2018), qui établit le bilan de la formation à l'intelligence économique en France ces vingt-cinq dernières années. Vous dressez des portraits de ces soldats de l'ombre plongés dans les arcanes de la guerre économique. Pourquoi parler à cet égard de "nouveaux espions" ? N'y a-t-il pas là une connotation un peu négative ? Comment sortir de ce stéréotype ?



Cet ouvrage se veut un voyage initiatique écrit à la première personne. J'ai volontairement choisi un sous-titre provocateur : l'école des nouveaux "espions". Un clin d'œil aux trop nombreux journalistes qui, depuis vingt ans, ne veulent pas comprendre ce qu'est l'intelligence économique. D'où le choix des guillemets souvent utilisés dans leurs articles (Les "barbouzes" de l'économie, les "James Bond" de la mondialisation, etc.). Mais il n'y a pas que les journalistes. Longtemps, le monde du renseignement a été connoté négativement et méprisé par les élites françaises. Les choses bougent, lentement mais sûrement, notamment en raison des attentats terroristes. Mais beaucoup reste à faire pour faire de l'"intelligence" à l'anglo-saxonne.

Cependant, une chose est sûre : après plus de 25 ans dans ce domaine et de nombreuses rencontres improbables avec des personnalités hors normes, il est évident que les pionniers de l'intelligence ont eu raison avant les autres et que les métiers qui se sont développés sur ces questions en sont la preuve flagrante. Aujourd'hui, il n'y a plus guère que l'ENA pour ignorer l'intelligence économique et quelques écoles de management restées aux schémas du XX^{ème} siècle. Pour sortir de ce stéréotype et passer la vitesse supérieure, il faut démultiplier les forces jusqu'à atteindre le fameux point de bascule. Ou alors attendre une catastrophe (financière ? écologique ? politique ?). A notre niveau, Christian Harbulot, Eric Delbecque, Olivier de Maison Rouge, Ali Laïdi et moi-même avons décidé de créer une école de pensée sur la guerre économique et programmé des rencontres dans toute la France pour alerter nos concitoyens sur cette guerre fantôme que certains continuent de nier.

Quelle définition donneriez-vous de l'IE ? Comment l'art de l'IE se traduit-il en termes de compétences ?

Je dirais simplement que l'intelligence économique est une démarche collective qui vise l'agilité par un usage stratégique de l'information. Cet usage stratégique de l'information peut être de la veille ou du renseignement ouvert (légal), du management des connaissances, de la sécurité économique et de l'influence. Ceci afin de paralyser votre adversaire en accroissant votre agilité. Savoir avant l'autre est un des moyens. Mais la question centrale est surtout de passer de l'information utile à la connaissance stratégique, cette dernière étant la seule qui permette de prendre les bonnes décisions. Ce qui implique un management collaboratif et une organisation moins hiérarchique. D'ailleurs la culture française des petits chefs est une des raisons qui ont freiné le développement de l'intelligence économique en France. Car dans l'entreprise, il n'y a pas ceux qui savent et ceux qui ne savent pas. Chacun a une pierre à apporter à l'édifice et si la compétence est individuelle, l'intelligence est nécessairement collective, notamment pour lutter contre ces multiples biais cognitifs qui font prendre de mauvaises décisions.

Il faut donc d'abord former des managers ouverts avec une vision à 360°. A côté de ces managers, il faut aussi des spécialistes de l'IE : des veilleurs, des gestionnaires des connaissances, des experts en sécurité de l'information, des spécialistes de l'influence. Sans oublier un chef d'orchestre, une sorte de délégué général à l'IE. Mais peu importe le titre. Pour résumer, il suffit de revenir au sens et à l'étymologie du terme intelligence qui n'a pas été choisi par hasard. On dit souvent que la notion d'intelligence économique serait une traduction de l'américain "competitive intelligence". C'est vrai en partie mais intelligence vient d'abord du latin *inter-legere* – lire entre les lignes – et du grec *Lego* – rassembler, trier, analyser. *Mètis*, la déesse grecque de l'intelligence était en fait celle de la ruse. On voit donc qu'en termes de compétence, l'intelligence économique appelle à lire entre les lignes, comprendre le dessous des cartes mais aussi être imprévisible. C'est pourquoi l'Art de la guerre de Sun Tzu est le livre de chevet des professionnels de l'IE. [NDLR : Voir à ce sujet les ouvrages sur Sun Tzu de Pierre Fayard, professeur émérite à l'université de Poitiers, dont Nicolas Moinet est proche]

L'intelligence économique est une démarche collective qui vise l'agilité par un usage stratégique de l'information [qui] peut être de la veille ou du renseignement ouvert (légal), du management des connaissances, de la sécurité économique et de l'influence.

Pour être "intelligence minded", il faut combiner une posture, une culture, des méthodes et des outils. Les quatre piliers sont nécessaires sinon l'édifice est fragile.

Cela passe par des enseignements qui permettent de prendre de la hauteur comme la géopolitique, par des méthodes qui favorisent la confrontation des points de vue et l'innovation afin de sortir des cadres de pensée habituels et par l'expérience de l'autre, notamment en sortant de son milieu social et bien sûr de son pays. Il faut bien sûr favoriser l'interdisciplinarité mais aussi l'indiscipline. Gare aux dogmes, toujours mortifères ! Ensuite, il peut être intéressant pour une école comme GEM d'insister sur des compétences essentielles : la recherche mais surtout l'analyse des informations (synthèse, cartographie des réseaux d'acteurs), la protection de ses données (cyber notamment), les stratégies de lobbying et d'influence. Pour être "intelligence minded", il faut combiner une posture, une culture, des méthodes et des outils. Les quatre piliers sont nécessaires sinon l'édifice est fragile.

S'il est vrai que le personnel politique semble en majorité réticent à prendre à bras-le-corps les questions liées à la guerre économique, en revanche l'intelligence économique a progressé et l'école française en la matière fait autorité à l'international, elle a beaucoup publié et travaillé. Pensez-vous que la France ait réussi à former des spécialistes opérationnels en la matière ? Si oui, pourquoi ne sont-ils pas davantage entendus, surtout avec une actualité géopolitique qui montre l'acuité de la question ?

Oui, la bataille de la formation professionnelle a été gagnée et il suffit de taper "intelligence économique" comme mot-clé sur LinkedIn pour constater que la France ne manque pas de spécialistes de qualité. Petit à petit, ils gravissent les échelons mais la route est longue et de nombreux maillons faibles doivent être renforcés. Sans doute manque-t-il des contraintes réglementaires pour développer les pratiques, comme ce fut le cas pour la démarche qualité. On parle depuis longtemps du 1% information (un parallèle avec le 1% formation). *Quid* des obligations en termes de sécurité économique ? L'IE manque encore d'associations fortes telle SCIP aux Etats-Unis. Le Synfie – Syndicat français de l'IE [<http://www.synfie.fr/>] – n'a pas encore atteint la taille critique. Enfin, à côté de ces professionnels, c'est la culture du renseignement et de l'influence qui fait défaut chez nos élites et dans les grandes écoles qui forment la "noblesse d'Etat". D'où l'échec de la politique publique d'IE malgré quelques hommes remarquables comme Alain Juillet et Rémy Pautrat, mais bien seuls face à un système fermé. Pourtant, les indicateurs économiques de la France ont de quoi inquiéter...

Vous insistez régulièrement sur la nécessité de travailler en réseau. Vous évoquez même la stratégie-réseau comme levier majeur de l'intelligence économique, surtout en ce qui concerne les jeux géopolitiques. Or, il semblerait qu'à la différence de leurs concurrents ou adversaires – notamment anglo-saxons – les Français ne sachent pas "chasser en meute". Ce qui les affaiblit considérablement à l'international. Pourquoi ? Comment y remédier ?

Le réseau fonctionne comme un effet de levier : c'est Moi à la puissance Nous. Dans un monde turbulent, le réseau permet cette agilité essentielle tant pour les entreprises que pour les Etats. Les Américains sont de ce point de vue redoutables. En France, si on ne manque pas de compétences, on a par contre un vrai souci pour jouer collectif. Pourquoi ? On touche là tout d'abord à notre culture individualiste, à cette difficulté à partager l'information mais aussi à unir nos forces dans un même sens. Les rapports de force au sein de notre société sont si importants qu'ils nous épuisent (la polémique l'emporte sur le débat) et ne nous laissent plus beaucoup d'énergie pour la conquête collective. Les exemples de marchés ratés faute de travail en réseau ne manquent pas, contrairement à nos voisins allemands. Nous avons aussi un problème de dispersion des moyens et de taille critique : PME trop petites (nombre d'ETI faible), services de l'Etat sous-dimensionnés... Il manque en fait une stratégie collective parce qu'il manque en amont une vision partagée et un sentiment de vivre ensemble qu'on ne retrouve que lors des crises (occupation, attentats). Enfin, notre système de formation extrêmement performant pour former des champions, fonctionne sur le modèle de la raffinerie et non de la pépinière. Or ce n'est pas seulement l'équipe qui a le plus de stars qui l'emporte mais aussi celle qui sait les faire jouer ensemble... et les garder. Car les chiffres de l'émigration sont impressionnants, notamment le nombre de jeunes entrepreneurs ou super-diplômés français partis travailler en Californie par exemple. La France doit donc redevenir attractive pour ses propres enfants. Un travail de titans nous attend tous mais notre pays a des ressources, à condition de ne pas jouer les optimistes béats en préférant le déni à l'analyse sans concession, préalable indispensable à l'action intelligente.



L'ignorance de cette grille de décryptage géopolitique conduit actuellement l'enseignement supérieur et la recherche européennes à une forme de vassalité aux institutions et aux normes anglo-américaines.

En général, quelles raisons donnez-vous à vos étudiants pour les convaincre de s'intéresser à la géopolitique ?

Je ne crois pas que la raison suffise pour convaincre : "Nous ne désirons pas les choses parce qu'elles sont bonnes mais nous les trouvons bonnes parce que nous les désirons" disait Spinoza. Autrement dit, le cœur parle et la raison rectifie. Il faut donc adjoindre à cette dernière l'émotion et l'action. Cette année, toute une promotion a travaillé pour une PME innovante spécialisée dans la cartographie des grands fonds marins. Très rapidement sont apparues les fortes dimensions géopolitiques de l'activité d'une petite entreprise et les étudiants du Master IE de Poitiers ont adoré. Ils ont réalisé leur travail sous l'égide de l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN). La géopolitique, nos étudiants aiment et ils en redemandent. Car en vérité, comment comprendre les activités économiques sans cette dimension ?... Je suis d'ailleurs plus qu'étonné de la manière dont l'économie peut être parfois abordée, à grands coups de règles générales plus proches d'équations mathématiques désincarnées que de la pâte humaine avec ses passions et ses irrationalités. De même, comment enseigner le management sans donner à la géopolitique la place qui lui revient ?... Finalement, au pays de Descartes, ce qui ne rentre pas en équation semble relégué au second plan. Voyez comment deux matières aussi passionnantes et ancrées que la géographie ou les sciences de la vie et de la terre sont souvent déconsidérées dans notre enseignement.

Justement, et en guise de conclusion, comment intégrez-vous la grille de décryptage géopolitique à la démarche d'IE, notamment dans vos enseignements et vos recherches ?

Naturellement, car cette grille d'analyse est consubstantielle à la démarche d'IE sous toutes ses dimensions : le renseignement, la sécurité et l'influence. Je commence en général mon cours par le cas d'une PME américaine paralysée par la stratégie brevets de son concurrent japonais avec l'aide des administrations de son pays. Puis je visionne le dessous des cartes sur l'intelligence économique. Très instructif... Quand il est question de cyber-attaques, je projette une carte du monde où elles s'affichent en temps réel. Pour ce qui concerne les stratégies d'influence, nous utilisons notamment la méthode des échiquiers invisibles de l'Ecole de Guerre Economique [<https://www.egc.fr/>]. Mais au-delà, l'IAE de Poitiers est très international et le laboratoire de recherche auquel je suis rattaché (le Centre de Recherche en Gestion - <https://cerege.iae.univ-poitiers.fr/>) dispose d'une équipe dédiée à l'Intelligence Stratégique Internationale. Nous avons ainsi des doctorants français et étrangers qui travaillent sur l'intelligence économique en

utilisant une grille de décryptage géopolitique. En ce qui concerne mes travaux, cette grille a évidemment été essentielle, par exemple pour mettre en évidence le lien entre l'action des fondations Soros et la politique étrangère des Etats-Unis ou pour analyser les machines de guerre économique américaine et chinoise et la forte synergie public-privé dans certains rachats stratégiques récents comme les aéroports de Toulouse ou la branche énergie d'Alstom. J'essaie également de montrer que l'ignorance de cette grille de décryptage géopolitique conduit actuellement l'enseignement supérieur et la recherche européennes à une forme de vassalité aux institutions et aux normes anglo-américaines. Ce n'est pas parce que cette grille de décryptage géopolitique s'intègre naturellement à la démarche d'IE qu'elle ne demande pas une conversion du regard et une analyse froide et objective sur sa propre condition. La liberté stratégique est à ce prix. ■



Pour en savoir plus, on peut visionner l'émission *Guerre économique, le réveil des consciences* (France 24), où Nicolas Moinet et Christian Harbulot dialoguent avec Ali Laïdi, <https://www.youtube.com/watch?v=Rzwo-FheKfQ>. Voir aussi le Cas d'école du 12 mars dernier consacré au 100^{ème} séminaire de l'EGE portant sur les entreprises françaises dans la guerre économique mondiale, où intervenait Nicolas Moinet, <http://notes-geopolitiques.com/notesgeo/wp-content/uploads/2018/03/CE12.pdf>. Ceux qui désirent avoir une approche globale de la démarche d'IE se reporteront utilement au manuel très complet réalisé sous la direction d'Alice Guilhon et Nicolas Moinet, *Intelligence économique - S'informer, se protéger, influencer* (Pearson, 2016), ainsi qu'au *Manuel d'intelligence économique* (PUF, 2^{ème} édition, 2015), réalisé sous la direction de Christian Harbulot, où Nicolas Moinet a signé un chapitre sur *La stratégie-réseau, levier de l'intelligence économique*.

[crédit photos des p.1 et 4, La Nouvelle République, Patrick Gaïda]

Nicolas Moinet

Né en 1970, Nicolas Moinet est un praticien-chercheur en intelligence économique (IE). Parisien d'origine, il est professeur des universités à l'IAE de Poitiers où se trouve le Master IE, première formation universitaire créée dès 1996 sur la technopole du Futuroscope. Il est docteur et habilité à diriger des recherches en sciences de l'information et de la communication. Réserviste, il est également diplômé de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ).

Alors qu'il rédige son mémoire de fin d'études en sciences politiques sur l'industrie européenne de la micro-électronique, Nicolas Moinet rencontre en 1993 Christian Harbulot qui vient de créer le cabinet INTELCO avec le Général Jean Pichot-Duclos au sein du groupe parapublic Défense Conseil International. Il rejoint alors l'équipe pionnière et participe à la fin de la rédaction du rapport Martre, fondateur de la dynamique d'IE en France. Pendant 5 ans, l'équipe va défricher le terrain quasi-vierge en menant des études, des missions de conseil et des formations auprès des entreprises et des institutions.

En 1997, Nicolas Moinet participe également à la création de l'École de Guerre Economique, dirigée par Christian Harbulot. A la fin de l'aventure INTELCO, il rejoint le cabinet Atlantic Intelligence pour une mission de conseil au sein de la branche-exploration production du groupe TOTAL.



En 1999, Nicolas Moinet rejoint l'Université de Poitiers comme enseignant-chercheur auprès du professeur Pierre Fayard. Il vient de soutenir sa thèse de doctorat dans laquelle il a notamment décrypté la bataille scientifique et économique franco-américaine pour la découverte du Sida ou les stratégies d'influence des fondations du milliardaire George Soros. Au début des années 2000, il va être remarqué pour ses analyses et interventions concernant

le rachat du fleuron français et leader mondial de la carte à puce Gemplus (devenu Gemalto) par un fonds d'investissement américain lié à la CIA. Sur le terrain, il s'intéresse aux PME et participe activement à la politique publique d'IE tant au niveau national avec Alain Juillet qu'au niveau régional au sein de sa Préfecture de Région. Outre l'IAE de Poitiers dont il est le directeur-adjoint en charge de la communication et des relations entreprises, il intervient dans plusieurs écoles de commerce et d'ingénieurs, à l'école de guerre économique, à l'ILERI ainsi qu'à l'IHEDN.

Nicolas Moinet est l'auteur d'une trentaine d'articles académiques, de 60 articles dans des revues professionnelles et a réalisé plus de cent conférences. Il a écrit ou dirigé une douzaine d'ouvrages, dont *La Boîte à Outils de l'Intelligence économique* et *La Boîte à Outils de la sécurité économique* chez Dunod, *Intelligence économique* chez Pearson et *Les sentiers de la guerre économique* chez VA Editions. Ce voyage initiatique fourmille d'histoires et d'anecdotes vécues.

Le blog de Nicolas Moinet : <http://blogs.univ-poitiers.fr/n-moinet/>

Raison d'être des "Entretiens du Directeur"

En rencontrant tous les mois des personnalités de haut niveau qui pratiquent la géopolitique, Jean-François Fiorina aime à rappeler que l'intérêt de Grenoble Ecole de Management pour cette discipline répond à des objectifs bien précis :

"Notre volonté est d'inciter nos partenaires et nos étudiants à faire preuve d'un nouvel état d'esprit. Il s'agit de leur proposer non seulement une grille de lecture du réel adaptée aux enjeux du monde

contemporain, mais aussi de nouveaux outils d'aide à la décision. Pour les entreprises, il s'agit d'être capables de réagir le mieux et le plus rapidement possible. Pour nos étudiants, il s'agit moins d'évoluer sur le court terme que de se préparer à une course de fond.

D'où une formation qui vise davantage à former les esprits qu'à apprendre de simples techniques, qui, de toute façon, évolueront. Pour les uns comme pour les autres, il est cependant impératif

de bien comprendre l'intérêt de la géopolitique, non pas comme référent universitaire abstrait, mais comme méthode permettant d'approcher et cerner le monde dans sa complexité, afin d'être au plus près des enjeux réels. La géopolitique doit servir à gagner des marchés, ou du moins à ne pas en perdre. Autrement dit, elle constitue une clé précieuse pour évoluer dans le monde d'aujourd'hui, et surtout de demain". (Communication & Influence n°19, mai 2010) [Photos DR] ■

Retrouvez d'autres analyses géopolitiques sur www.diploweb.com et sur www.grenoble-em.com/geopolitique.