Géopolitique et intelligence économique une convergence inévitable ? – Entretien avec Peter Smith-Ring (Loyola-Marymount)

Jérôme Marchand

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2160>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2160

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1998

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Jérôme Marchand, « Géopolitique et intelligence économique une convergence inévitable ? – Entretien avec Peter Smith-Ring (Loyola-Marymount) », *Communication et organisation* [En ligne], 14 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2160> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2160

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Géopolitique et intelligence économique une convergence inévitable ? – Entretien avec Peter Smith-Ring (Loyola-Marymount)

Jérôme Marchand

NOTE DE L'ÉDITEUR

Propos recueillis par Jérôme Marchand Paris, le 11 juillet 1998

- 1 Diplômé en Droit et en Science Politique, Peter Smith-Ring a d'abord servi dans le N.Y.P.D.¹, durant une ère marquée par de graves troubles organisationnels². Il s'est ensuite transporté en Alaska, où il a collaboré à la réécriture du code pénal local. Au cours des années quatre-vingt, P. Smith-Ring a choisi de reprendre pied dans le monde universitaire nord-américain (Kennedy School of Government, université du Minnesota). Actuellement enseignant à l'université Loyola-Marymount (Californie), il a profité des deux années sabbatiques mises à sa disposition pour étendre ses recherches outre-Atlantique. Durant son séjour européen, le Pfr Smith-Ring a poursuivi ses travaux à l'Insead, à Paris-Dauphine et à la Bocconi de Milan. Contacté par l'intermédiaire du Pfr Douglas Orton, en poste à HEC³, Peter Smith-Ring a fort aimablement accepté de préciser ce qui a motivé son engagement dans le champ de l'intelligence économique. De retour à Loyola-Marymount, il reprendra au printemps 1999 un enseignement spécial consacré à cette discipline.
- 2 *En-dehors de vos recherches sur les processus de fusion-acquisition, vous vous intéressez à l'intelligence économique et au renseignement d'entreprise. Vous êtes même l'un des rares universitaires nord-américains consacrant à ce sujet un enseignement spécialisé, inscrit dans un cursus formel. Depuis quand proposez-vous ce module à vos étudiants ?*

- 3 J'ai commencé à l'enseigner en 1989, lorsque j'étais à l'université du Minnesota. Je l'ai repris ensuite à Loyola-Marymount, à partir de l'année suivante.
- 4 *Quels facteurs vous ont amené à vous intéresser à l'intelligence économique ?*
- 5 Dans une large mesure, mon parcours professionnel a joué. J'ai fait un passage au New York Police Department entre 1970 et 1975, à l'époque où cette organisation était en proie à de graves scandales de corruption. J'y ai travaillé comme conseiller juridique et comme directeur assistant des ressources humaines. Depuis cette époque, tout ce qui a trait aux techniques d'enquête me passionne. En outre, je dois ajouter que mon intérêt a été conditionné par des facteurs d'ordre personnel. Jules Kroll, le fondateur du fameux cabinet d'investigation, était mon *roommate*, lorsque nous étions étudiants en Droit à l'université de Georgetown. Nous sommes restés très bons amis, et nous discutons de temps à autre des situations concrètes auxquelles il se trouve confronté. Comme vous le savez sans doute, son cabinet a été acquis par une autre firme⁴. Mais je crois qu'il continue à y tenir un rôle actif.
- 6 *De votre propre aveu, vous prêtez une grande attention aux concepts et aux problématiques de la géopolitique, et vous considérez qu'il s'agit là d'une dimension encore sous-estimée par les spécialistes du business. Pourquoi vous-êtes-vous orienté dans cette direction ?*
- 7 Il est clair que ma propre formation en science politique et mon passage à la John Kennedy School of Government, à Harvard, ont joué. Grâce à cette imprégnation intellectuelle, je connaissais l'existence d'une littérature utile, mais sous-exploitée. De plus, j'ai été conforté dans cette approche par mes contacts avec des professionnels opérant dans le monde de l'entreprise – Bill di Gennaro, de 3M, par exemple –, et déjà sensibilisés à ce type de discours. Certains d'entre eux avaient suivi des séminaires de formation dispensés par les services de sécurité, d'autres avaient séjourné à Washington, et avaient pu s'imprégner des réflexions en gestation dans les milieux officiels...
- 8 *À quelle époque avez-vous été amené à vous lancer dans cette direction ?*
- 9 En ce qui me concerne, la prise de conscience s'est opérée vers le milieu des années quatre-vingt, en plein milieu de l'ère Reagan. Par contraste avec ce que laissait voir le discours dominant, j'ai constaté que les intérêts économiques des États étaient en train de prendre une place bien supérieure à celle qu'ils occupaient pendant les phases hautes de la Guerre Froide. Ou, si vous préférez, j'ai cru comprendre que le cœur de la compétition interétatique était en train de glisser du terrain militaire vers la sphère des activités économiques. Compte tenu de ma propre expérience dans les forces de l'ordre, j'ai aussi commencé à prêter attention aux incidents montrant que les services de renseignement étrangers étaient impliqués dans toute une série d'opérations de pillage scientifique et technologique.
- 10 *Les versions initiales de votre cours montrent que votre réflexion personnelle, à l'origine, faisait une place non négligeable aux études théoriques portant sur le renseignement d'État. En ce sens, vous avez suivi un cheminement similaire à celui de Stevan Dedijer⁵. Quels apports conceptuels avez-vous tiré de ces lectures ?*
- 11 Lorsque j'ai commencé à préparer mon cours, les matériaux de recherche faisaient défaut. Très peu d'ouvrages abordaient le champ de la « business intelligence ». Il s'agissait pour la plupart de « livres de cuisine », offrant de multiples recettes pratiques – où mener des recherches, comment mettre en place un système de veille, comment valider l'information, etc... –, mais très pauvres sur un plan conceptuel. Les articles, eux aussi, étaient rares. Surtout lorsqu'on portait le regard sur les journaux de management, sur les

revues économiques... Pour revenir à la littérature traitant de l'espionnage, elle m'a servi dans un premier temps à établir un cadre théorique. Lequel, à son tour, m'a permis d'identifier quelques-uns des axes analytiques sur lesquels le renseignement d'entreprise doit se concentrer. J'y ai trouvé des recherches de très bon niveau sur la surprise stratégique et les signaux d'alerte, les techniques de marketing à mettre en œuvre pour capter l'attention des décideurs, les méthodes d'élaboration des scénarios prospectifs... À l'époque, il faut dire que Peter Schwartz n'avait pas encore sorti son livre de référence sur le sujet⁶.

- 12 En outre, j'ai découvert dans cette littérature d'excellents cas d'étude. Les recherches de Graham Allison⁷, en particulier son ouvrage sur la crise des missiles cubains⁸, m'ont beaucoup apporté. De même, j'ai fait usage des travaux consacrés aux défaillances cognitives des services de renseignement et de leurs interlocuteurs privilégiés, les décideurs politiques et militaires. Dans les années soixante et soixante-dix, bon nombre d'historiens et de chercheurs en sciences sociales se sont penchés sur ce sujet. Pourquoi Staline a-t-il ignoré les avertissements de ses agents, lui indiquant que l'Allemagne nazie s'apprêtait à envahir l'URSS⁹ ? Pourquoi les États-Unis n'ont-ils pas pris au sérieux les signaux bellicistes émis par le haut commandement japonais ? Pourquoi l'offensive du Yom-Kippour a-t-elle failli submerger Israël ? Toutes ces analyses ont contribué à identifier et clarifier quelques-uns des problèmes récurrents auxquels se trouvent confrontés les représentants du monde des affaires, à partir du moment où ils essaient de comprendre les logiques de comportement de la compétition, de détecter les menaces, ou même d'infléchir la stratégie de leurs supérieurs hiérarchiques. Amener un dirigeant d'entreprise à accepter les conclusions dissonantes d'un subordonné, et à altérer en conséquence la politique de la firme, se révèle parfois une tâche épuisante.
- 13 *Aujourd'hui encore, on constate que l'intelligence économique peine à se détacher des études sur le renseignement d'État et à se constituer en discipline autonome. Après avoir contribué à amorcer la réflexion, cette littérature n'est-elle pas devenue une entrave ?*
- 14 Reprendre les concepts, tels quels, ne présente pas forcément un grand intérêt. Il faut les tester, les recycler, et leur donner des prolongements adaptés. Pour autant, je ne crois pas que ce soit le frein le plus important. Deux types d'obstacles, à mon sens, entravent le développement de ce champ. Le premier se situe sur un plan intellectuel. Convaincre le monde des affaires que plusieurs États se livrent sur un mode systématique à des pratiques d'espionnage économique n'est pas une chose aisée. Cela l'était encore moins à l'époque où j'ai commencé mon cours. Ensuite vient la question du répertoire d'action. Certaines des techniques et des méthodes qui ont cours dans le domaine de la sécurité nationale, et qui y trouvent une justification, ne sont jamais acceptables dans le domaine du renseignement d'entreprise. Oublier cette règle d'or, c'est s'exposer à de très graves ennuis. Or les professionnels issus du renseignement d'État ont tendance à négliger cette consigne de survie. Une fois plongés dans la vie civile, ils se croient tout permis. En plus, ce sont des gens obsédés par les rapports de force, les logiques de pouvoir et de puissance. Ils perçoivent très mal les paramètres qui déterminent le climat d'opinion domestique et international¹⁰.
- 15 *Les entreprises doivent-elles se défier de ces spécialistes ? Faut-il renoncer à exploiter leurs talents ?*
- 16 Je crois qu'il faut bien marquer la différence entre deux types de professionnels : les « analystes » et les « opérationnels ». Il y a d'un côté les gens qui ont mené des études micro – ou macroéconomiques – pour le compte des services de renseignement. Ces gens-

là, en règle générale, valent quelque chose. Bien sûr, si j'étais chef d'entreprise, j'hésiterais à recruter l'un de ces spécialistes de la CIA¹¹ qui, au milieu des années quatre-vingt, adressaient à la Maison Blanche des rapports où ils mettaient en avant la solidité et la stabilité de l'économie soviétique. Pour autant, la CIA ainsi que la DIA¹² et la NSA¹³ emploient des analystes très bien formés. De tels individus me semblent utiles aux entreprises. Ils savent à quel point l'information publiquement accessible aide à comprendre et prévoir les dynamiques compétitives, et connaissent également les bases de la géopolitique. En revanche, me mettant toujours dans la peau d'un chef d'entreprise, je n'emploierais jamais un ancien officier de renseignement – civil ou militaire – spécialisé dans les opérations de terrain. Ces professionnels-là ont appris à évoluer dans un environnement trop différent de celui dans lequel se négocient les affaires.

17 *Vers qui vous tourneriez-vous ?*

18 J'irais plutôt voir dans le monde judiciaire, du côté des gens habitués à lutter contre la grande délinquance et contre le crime en col blanc : anciens agents du FBI, ex-procureurs, experts-comptables... Eux savent comment rechercher des données sensibles, comment les analyser, comment établir des connexions intellectuelles entre des phénomènes et des situations a priori étrangers les uns aux autres. Le tout en respectant les barrières procéduraires fixées par la loi.

19 *Parmi les affaires récemment venues défrayer la chronique, certaines ont-elles retenu votre attention ?*

20 Il y a le cas de cette compagnie bananière, la Chiquita¹⁴, dont les messageries vocales ont été visitées par un journaliste d'investigation indélicat¹⁵. Bien sûr, ce type d'exemple ne s'inscrit pas à proprement parler dans les dynamiques compétitives. Mais c'est le genre de cas pratique que je pourrais utiliser pour mettre en garde les milieux d'affaires contre les fuites d'informations sensibles et les multiples menaces présentes dans leur environnement.

21 *Pour revenir à l'enseignement spécialisé que vous dispensez, comment a-t-il évolué au fil des ans ? De quels changements s'est-il nourri ?*

22 Le début des années quatre-vingt-dix a vu se produire un changement notable. Les revues de business et de management ont commencé à aborder dans leurs colonnes le champ du renseignement d'entreprise. Des spécialistes de bon niveau ont vu leur réputation s'épanouir. Je pense par exemple à Jan Hennings, ancien professionnel du renseignement, employé par le Future's Group. Je pense encore à John Prescott, enseignant à l'université de Pittsburgh. La SCIP¹⁶ est entrée dans une phase de développement accéléré, quantitativement et qualitativement parlant... Sa lettre d'information a commencé à évoluer, à dépasser le niveau où l'on se contente de mentionner les mouvements de personnel... Tous ces développements ont contribué à légitimer le sujet. En outre, plusieurs affaires retentissantes sont venues montrer que certaines agences de renseignement étrangères n'hésitaient pas à monter des opérations d'espionnage économique ou industriel. Les journaux ont publié des récits à sensation, personne n'a engagé de procès en diffamation. Donc il y avait bien un fond de vérité dans ce qui avait été imprimé.

23 *En quoi de tels incidents critiques ont-ils contribué à faire évoluer les perceptions collectives ?*

24 Ces affaires ont démontré que les firmes devaient sonder un spectre environnemental plus large que cela n'avait été le cas jusqu'alors, et ne pas se contenter de surveiller les produits, les marchés et les concurrents. En d'autres termes, à partir du moment où la

compétition prend place dans un environnement global, vous devez prêter une attention accrue à la géopolitique. Même si les métaphores guerrières et les stratégies militaires n'ont qu'une utilité très marginale dans le domaine des affaires¹⁷, vous devez accepter le fait que certains des pays avec lesquels vous traitez épousent une philosophie de « guerre économique ». Voilà ce que certains segments de l'opinion américaine ont saisi au début des années quatre-vingt-dix. Grâce à eux, une prise de conscience s'est opérée. La défense de l'emploi, le maintien de l'avance technologique, l'accroissement de la richesse nationale sont devenus des priorités sécuritaires tout aussi importantes que la protection de l'État-nation contre les menaces militaires étrangères.

- 25 *En quoi ces développements se sont-ils reflétés dans votre enseignement ?*
- 26 J'ai essayé d'intégrer certaines de ces notions dans mon cours. En même temps, les recherches universitaires consacrées aux stratégies d'entreprise et aux dynamiques compétitives ont commencé à me fournir un matériau d'étude abondant. J'en ai tiré parti pour développer ma propre réflexion sur l'environnement concurrentiel et sur le type d'information qui mérite d'être intégré à la réflexion et l'analyse. Les modèles de Michael Porter, de ce point de vue, m'ont été d'une grande utilité. Ils m'ont aidé à mieux saisir la nature de cet environnement.
- 27 *Où se situe l'apport majeur de M. Porter, selon vous ?*
- 28 Il a choisi des modèles théoriques déjà matures, portant sur l'organisation et l'économie industrielles, sur les dynamiques compétitives, et il a réussi à les traduire dans un langage que les représentants du monde des affaires comprennent immédiatement : « rivalité... substitution... barrières... dynamiques d'entrée et de sortie ». Par ailleurs, on doit noter qu'une bonne partie des recherches initiales ayant trait à la stratégie reposait sur des études de cas. Il s'agissait d'analyses consacrées à des firmes et à des dirigeants d'entreprise spécifiques. Les considérations théoriques n'y occupaient pas une très grande place. Lorsque la théorie était présente, elle était représentée par des auteurs tels que March et Simon, dont les travaux mettent l'accent sur la dimension organisationnelle. Porter a réintroduit la dimension économique dans le débat sur les stratégies d'entreprise. D'autres l'avaient fait avant lui, mais lui est parvenu à attirer l'attention générale, aussi bien dans le milieu des affaires que dans la communauté académique.
- 29 *Durant la phase de préparation de votre enseignement, êtes-vous entré en relation avec d'autres universitaires menant des recherches dans ce domaine ?*
- 30 Oui, bien sûr. Conformément aux procédures habituelles, j'ai cherché à établir des contacts avec les rares enseignants offrant des cours spécialisés sur ce sujet. Le professeur Liam Fahey, de l'université de Boston¹⁸, s'est montré tout à fait coopératif. Mais je n'ai pas identifié d'universitaires adoptant une perspective théorique similaire à la mienne, et faisant appel à des matériaux de recherche et de réflexion comparables à ceux que j'utilisais alors. Tous mes correspondants faisaient un large usage des modèles économiques. À l'époque, encore une fois, personne n'exploitait la littérature ayant trait à la sécurité nationale, à la gestion des crises diplomatiques et au renseignement d'État.
- 31 *Comment ont réagi vos auditoires universitaires, lorsque vous leur avez exposé vos vues ?*
- 32 Mon cours était un enseignement optionnel. Les étudiants qui le prenaient étaient déjà intéressés par les stratégies d'entreprise. La plupart, au début, se montraient sceptiques lorsque je leur proposais d'intégrer à un cours de business des concepts et des cas d'étude en provenance de champs extérieurs. Mais c'est ce qui arrive chaque fois que l'on associe

à un cours de business des éléments allogènes. Mes collègues universitaires, eux, étaient plutôt étonnés de voir tant de monde manifester de l'intérêt pour ce sujet. Les premières années, le nombre des inscrits se montait à environ deux douzaines. Pour l'essentiel, il s'agissait d'étudiants inscrits en MBA. Certains avaient acquis une expérience professionnelle préalable.

33 *Avez-vous tenté de diffuser cet enseignement auprès de la communauté des affaires ?*

34 Non. À l'époque, elle ne s'intéressait pas du tout à ce type de sujet. En général, il n'est pas trop difficile de vendre des cours spécialisés aux firmes opérant dans un secteur déterminé, ou de monter des séminaires éducatifs destinés aux cadres supérieurs. Mais là, je crois que cela aurait été difficile. Le renseignement d'entreprise, au début des années quatre-vingt-dix, n'était pas considéré comme une technique analytique utile.

35 *Quand les attitudes collectives, selon vous, ont-elles commencé à évoluer ?*

36 Je crois que le basculement s'est produit autour des années 1993-1994. Pour diverses raisons. Tout d'abord, on peut mentionner le volume croissant d'articles publiés dans les journaux académiques spécialisés. À partir du moment où il a franchi un seuil critique, le sujet s'est imposé. Ensuite, il y a les services proposés par les firmes de consultants spécialisés, qui étaient alors en pleine expansion. Des cabinets comme celui de mon ami Jules Kroll, ou comme Future's Group ont beaucoup fait parler d'eux. Et puis il y a eu un phénomène d'essaimage. Des spécialistes du renseignement d'entreprise, qui avaient jusque-là travaillé dans de grandes firmes, ont décidé de s'installer à leur compte, pour augmenter leurs revenus. En très peu de temps, la « *business intelligence* » a explosé. Divers indices, comme la forte croissance de SCIP-USA, sont venus confirmer cette tendance. Cela dit, j'ai l'impression que le mouvement est retombé ces derniers temps. Lorsque je procéderai à la mise à jour de mon enseignement, au printemps 1999, je ne crois pas me tromper en disant que le nombre de cours proposés en milieu universitaire ne sera pas très différent de ce qu'il était en 1996.

37 *Comment expliquez-vous cette stagnation ?*

38 De plusieurs façons. Du point de vue du marché, tout d'abord, il est clair que l'on assiste en ce moment à une réduction de l'écart entre l'offre et la demande. Beaucoup de cabinets proposaient leurs prestations, sans pour autant que les entreprises soient massivement demandeuses. Faute de posséder les compétences professionnelles requises, faute d'avoir su acquérir une visibilité régionale ou nationale, faute de réaliser un chiffre d'affaires suffisant, plusieurs firmes spécialisées ont fermé ou se sont reconverties.

39 Ensuite, il y a toujours un blocage d'ordre philosophique, ou idéologique. Si l'on prend le point de vue dominant dans la communauté des affaires nord-américaine, il est clair que le renseignement – même sous ses formes défensives : sécurité de l'entreprise, protection de l'information –, n'est toujours pas considéré comme légitime. Du point de vue de l'image de marque de l'entreprise, il reste porteur de connotations négatives. Plus grave encore, le concept de « renseignement d'entreprise » n'est pas encore une notion tenue pour valide. Cela reste, en termes savants, un « oxymoron ». Les critiques et les récriminations régulièrement formulées à l'encontre de la CIA¹⁹ contribuent à entretenir cet état d'esprit. « *Lorsque quelque chose de vraiment important se passe, s'entendent souvent dire les cadres de la CIA, vous n'êtes jamais capable de le prévoir !* » Il faut dire, à ce sujet, que les politiques d'information pratiquées par les services de renseignement sont dans une large mesure à l'origine de ces réflexes de défiance. On ne sait jamais ce qui se passe derrière le décor (« behind the scenes »), et ce que nous lisons dans les journaux a

toujours été trafiqué. Les hommes d'affaires, le plus souvent, n'apprécient pas beaucoup ces schémas de comportement. Ils ont l'impression qu'ils ne peuvent pas se fier aux représentants de ce milieu, et que ceux-ci ne sont pas en mesure de leur apporter une contribution tangible.

- 40 Mais peut-être le problème principal est-il ailleurs. C'est le problème des « coups tordus » (« dirty tricks »), d'usage courant dans les milieux du renseignement : écoutes téléphoniques illégales, interceptions électroniques, désinformation, propa-
- 41 gande noire, vols, sabotages, agressions physiques... Beaucoup de businessmen éprouvent de fortes réticences vis-à-vis de ce type de pratique, et il faut bien souligner qu'ils n'ont pas tort. Procéder ainsi, c'est s'exposer à des risques légaux amendes, dommages et intérêts – et symboliques – atteintes à l'image de marque – considérables²⁰. Et qui vont d'ailleurs en s'intensifiant. Dans les milieux d'affaires, et plus encore dans le monde universitaire, ces considérations entretiennent la défiance. Pour le moment, une question fondamentale demeure en suspens : peut-on faire du renseignement d'entreprise efficace sans recourir à des pratiques illégales ou illégitimes ? De la réponse à cette interrogation dépend dans une large mesure l'avenir de la discipline.
- 42 *De votre côté, êtes-vous optimiste ?*
- 43 Deux ou trois hypothèses me font croire que le renseignement d'entreprise a de beaux jours devant lui. Pour commencer, je reste persuadé que les entreprises vont continuer à développer un cadre d'analyse des marchés plus large que celui ayant cours à l'heure actuelle... En même temps que s'intensifie la compétition capitaliste, les chefs d'entreprise cherchent de nouveaux moyens de s'imposer. Savoir ce que prépare la concurrence a toujours été une priorité pour eux, mais l'environnement contemporain les pousse à aller plus loin encore dans cette direction. Tôt ou tard, ils seront amenés à intégrer la géopolitique à leurs analyses. Et ce de manière systématique, sans se contenter de généralités superficielles, comme c'est trop souvent le cas dans les travaux actuellement disponibles. À mon sens, les modules universitaires consacrés au renseignement d'entreprise doivent répondre à cette demande. De même, ils doivent contribuer à l'amélioration des techniques de production des scénarios prospectifs. Voici une dizaine d'années, ce domaine de recherche et d'analyse était peu fréquenté. Son usage s'est banalisé. Là aussi, il faut persévérer et élever le niveau qualitatif.
- 44 D'autre part, il faut prendre en compte la dimension politique du progrès technologique. Aussi longtemps que cette dimension va se manifester comme elle le fait à l'heure actuelle, certains pays vont essayer d'accélérer leur rythme de développement en recourant à l'espionnage technologique et scientifique. Et ils vont mettre à contribution leurs services de renseignement pour parvenir à cet objectif. Si l'on se place sur ce terrain, qui se situe à l'autre extrémité du champ de l'intelligence économique, alors il est clair que la protection contre les prédateurs va alimenter une demande croissante. La philosophie du « loose lips sink ships », à mon sens, va se généraliser. Comment préparer les hommes d'affaires à voyager à l'étranger ? Comment défendre le patrimoine intellectuel de l'entreprise ? Voilà des questions auxquelles il faudra répondre de manière pertinente et professionnelle, sans tomber dans la paranoïa, et en offrant des solutions adaptées.
- 45 Pour finir, il me semble que la communauté académique va, tôt ou tard, devoir adapter ses cadres de réflexion. Les modèles économiques relatifs à la compétition inter-firmes ont beaucoup progressé ces quinze dernières années. Mais ces analyses n'ont pas encore

intégré la dimension géopolitique de manière convaincante. La situation, cependant, progresse. Les premiers cours universitaires ont contribué à aiguïser les appétits. De jeunes chercheurs ont commencé à travailler sur ce sujet. Durant mon séjour en France, j'ai aperçu quelques réflexions qui esquissent un pas dans cette direction, mais il s'agit le plus souvent de recherches superficielles. À présent, il faut rompre avec les discours idéologiques et rentrer dans le concret. Il faut convaincre les entreprises que la recherche, en ce domaine, leur apportera un « plus », qu'elle se traduira en avantages compétitifs tangibles.

- 46 *Un dernier mot sur le dispositif américain d'intelligence économique. Plusieurs commentateurs français²¹ n'hésitent pas à le dépeindre comme une redoutable machinerie, cohérente²², affûtée, et prête à tout écraser sur son passage. Que pensez-vous de ce type de représentation ? Ne succombent-elles pas au syndrome de la rationalisation ex-post, si courant dans les milieux du renseignement civil et militaire ?*
- 47 D me semble que ces personnes accordent trop de crédit au discours officiel des autorités de Washington. Il est vrai que le Department of Commerce et le State Department savent faire preuve d'une grande efficacité lorsqu'il s'agit d'aider le monde du business à faire du business. Avant qu'il ne décède dans les circonstances dramatiques que vous connaissez, Ron Brown se montrait très entreprenant. C'est sans doute le Secrétaire du Commerce le plus agressif que nous ayons eu en deux ou trois décennies. Mais si l'on se place sur le terrain des politiques publiques et des stratégies à long terme, il me semble clair que nous n'avons pas encore établi un dispositif cohérent, englobant l'ensemble des ressources nationales. La CIA, par exemple, n'a pas encore été autorisée à se lancer à fond dans l'espionnage économique « pur ». L'explication tient sans doute au fait que nous restons persuadés que les spécialistes de la CIA ne peuvent faire mieux que le monde de l'entreprise. C'est, en d'autres termes, une question de professionnalisme. Nous autres, Américains, nous ne croyons pas beaucoup à la polyvalence.

NOTES

1. New York Police Department.
2. Cf l'affaire Serpico, portée à l'écran par Sidney Lumet, avec Al Pacino dans le rôle principal
3. Et auteur d'une thèse consacrée à la réorganisation de la Central Intelligence Agency.
4. O'Gara. firme spécialisée dans le blindage de véhicules. *En Toute Sécurité*, n° 211, 1- avril 1998, p. 6
5. Entretien paru dans *Veille*, n° 17, septembre 1998, p. 3-5.
6. Schwartz Pater, *The Art of the long View*. New York, Doubleday, 1991. Ibid., « Composing a Plot for your Scénario », *Planning Review* vol. 20, n° 3, 1992, p. 4-9
7. Actuellement chercheur à la Kennedy school of Government.
8. Allison Graham T., *Essence of Decision : Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston : Little, Brown, 1971.
9. Dans cette direction, voir Deniau Jean-François, *Le bureau des secrets perdus*, Paris, Odile Jacob, 1998.

10. Cf. a ce sujet l'affaire du Rainbow Warrior et ses durables résonances négatives dans l'opinion internationale. Voir également la récente controverse déclenchée par les menées pro-serbes des services de renseignement militaire français.
11. Central Intelligence Agency.
12. Défense Intelligence Agency.
13. National Security Agency.
14. International Herald Tribune, 7 juillet 1998.
15. Les dédommagements versés par le journal, selon les chiffres redus pulbics, se montrent à 10 millions de dollars.
16. Society of Competitive intelligence Professionals
17. Danet Didier, « La Stratégie Militaire Appliquée à la Vie des Affaires. Austerlitz ou Waterloo ? », *Revue Française de Gestion*, n° 87, janvier-février 1992, p. 24-29.
18. Aujourd'hui enseignant à Cranfield College, il vient de co-diriger un ouvrage consacré à la prospective d'entreprise.
19. Voir les attaques formulées dans la presse nord-américaine, suite a la série d'essais nucléaires menés par l'Inde au cours du mois de juin 1998 A noter que la politique de contrôle de vrille (« spin control ») mise en œuvre en cette occasion a consisté a annoncer la production accélérée d'un rapport d'audit. Toutefois, le contenu précis de ce rapport a été gardé secret.
20. Cf. les suites de l'affaire Ignacio Lopez, mettant aux prises Volkswagen et La General Motors. Sur cet épisode, voir Behrens Bolke, « VW-Opel : Einer Luegt », in *Wirtschaftswoche*, n° 44, 29 octobre 1993, p. 171-174.
21. Baumard Philippe et Harbulot Christian, « Perspective Historique de l'Intelligence Économique », in *Rame d'Intelligence Économique*, n° 1, mars 1997, p. 50-64
22. Cf. le mythe de la « war room » Sur ce thème, voir l'interview de Remy Pautrat, préfet de Basse-Normandie, in *Veille*, n° 14 mai 1998.