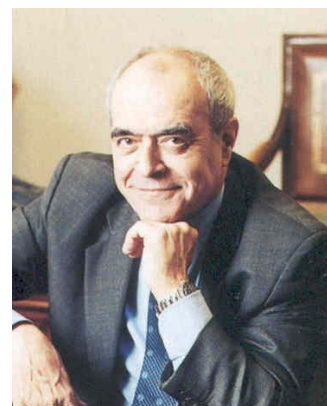


## ■ Alain Juillet : “Mon rôle consiste à “débarbouzer” l’intelligence économique”

Article dans Internetactu : <http://www.internetactu.net/?p=6312>  
Par Jean-Marc Manach le 26/01/2006

*Dans la foulée de notre dossier consacré à l’intérêt porté par l’appareil militaire français aux nouvelles technologies de l’information et de la communication, [Guerre de l’information made in France](#), nous avons voulu interviewer Alain Juillet deux ans après sa nomination au poste de “[Haut responsable chargé de l’intelligence économique](#)” auprès du secrétaire général de la défense nationale.*

Après une longue carrière passée dans le privé (au service de Pernod Ricard, puis dans l’agroalimentaire, notamment), il avait été nommé, en 2002 et à la surprise générale, directeur du renseignement, n°2 de la Direction Générale de la Sécurité Extérieure (DGSE), le principal service d’espionnage français. On [apprit](#) alors qu’il bénéficiait en effet “d’une importante notoriété au sein de la communauté du renseignement, à cause de sa participation active et régulière aux missions clandestines de la DGSE à l’étranger”. Sa nomination démontra s’il en était l’attrait croissant porté par le renseignement militaire français à l’intelligence économique.



Pour Alain Juillet, la surabondance d’information va de pair avec un accroissement de la désinformation, voire de l’espionnage économique, que trop peu de responsables de PME prennent en compte. Si la France est en passe de rattraper son retard en matière d’intelligence économique, elle fait encore les frais de sa culture du secret, les jeunes ayant par contre compris la “révolution culturelle” que représente la notion de partage de l’information.

Il rappelle également que si l’on a jamais connu une concurrence aussi exacerbée, on n’est pas pour autant en “guerre”, et que les civils ont beaucoup à apprendre des militaires, notamment de leur méthodologie du renseignement. Si la France ne dispose pas de moyens comparables à ceux alloués aux “grandes oreilles” américaines, Alain Juillet estime cela dit qu’elle fait beaucoup d’efforts en matière de renseignement économique, bien que la notion de patriotisme économique soit encore mal comprise dans le civil, certains ayant, en matière d’éthique, beaucoup à apprendre du patriotisme américain.

Alain Juillet estime enfin que, si de nombreuses PME/PMI, et administrations, sont encore en formation, que le public et le privé ont encore des efforts à faire pour mieux se comprendre et travailler ensemble et que les synergies européennes n’en sont qu’à leurs prémices, le déploiement de l’intelligence économique est quant à lui irréversible.

**InternetActu.net : au printemps dernier, vous vous [déclariez](#) surpris par la rapidité avec laquelle l’intelligence économique prenait corps, le phénomène étant “accentué par la pression des jeunes générations”.**

**Alain Juillet :** La jeune génération est habituée à surfer sur le web, à changer de paramètres en permanence, elle est prête, intellectuellement parlant. Ce changement culturel est proche

d'une véritable révolution. Si on n'y fait pas attention, on pourrait se retrouver avec des générations sacrifiées par rapport aux jeunes.

Car l'information, dans le monde latin, c'est le pouvoir : on garde l'information pour soi parce que ça donne un élément de pouvoir. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication bouleversent complètement l'approche des problèmes, et amènent les individus à travailler différemment. Il y a surabondance de l'information, mais aussi distorsion des informations par injection de fausses données. Il faut alors recouper les informations, et c'est l'ensemble qui compte, ce n'est pas une information qui est importante, mais d'en avoir sélectionné des milliers, et d'en avoir extrait l'essentiel.

C'est une nouveauté fondamentale : pour renforcer l'impact de votre stratégie, il faut déstabiliser l'adversaire pour qu'il ne puisse pas manoeuvrer contre vous. Il y a donc un effet amplificateur de l'influence avec les bons et les mauvais côtés : d'un côté vous explicitez votre démarche, c'est de l'information, mais avec une contrepartie épouvantable, c'est qu'on désinforme à tour de bras.

Ca va devenir un des problèmes clefs de ces prochaines années, parce que plus les *spin doctors* (*expression populaire britannique pour désigner les professionnels des relations publiques, censés manipuler l'opinion, NDLR*) apprennent à manipuler l'information de façon efficace et plus il est difficile de décoder la réalité, voire tout simplement de savoir si l'on est manipulé ou pas. Le journaliste est une victime toute désignée.

Christian Harbulot (*pionnier de l'intelligence économique en France, théoricien de la guerre de l'information et directeur de l'[Ecole de guerre économique](#), NDLR*) est celui qui a le plus avancé dans le domaine de la guerre économique offensive, ou guerre de l'information cognitive, mais ce n'est qu'un aspect du problème.

Je suis en effet très frappé de voir qu'en matière d'intelligence économique, beaucoup de gens parlent d'offensif et de défensif, alors que quand vous faites du judo, on ne vous demande pas si vous faites du judo offensif ou défensif : vous faites du judo, et toute l'astuce est de tirer partie des mouvements de l'adversaire pour le déséquilibrer...

En intelligence économique, c'est pareil. Le recueil et l'analyse des faits ne sont ni offensifs, ni défensifs ; ce qui peut l'être, c'est la stratégie d'influence, la finalité. Je passe ainsi mon temps à dire que l'on peut parfaitement faire de l'intelligence économique en restant dans les limites légales, et plus j'en parle plus j'en suis convaincu, parce qu'on trouve pratiquement tout, pour qui sait chercher.

Mon rôle consiste à dédramatiser, à "débarbouzer" l'intelligence économique pour bien montrer que ce sont des techniques, des méthodes très professionnelles. Il faut que nous évoluions vers l'acceptation de l'information, qui s'oppose à la culture du secret. La pire des solutions aujourd'hui serait de ne rien dire. Non il y a pire encore, c'est de mentir, ça, ça ne pardonne pas.

**InternetActu.net : En 2004, vous estimiez que la France avait [10 ans de retard](#) sur les Etats-Unis en matière d'intelligence économique, et que d'[ici dix ans](#), il y aurait une intelligence économique européenne. Où en est-on aujourd'hui ?**

**Alain Juillet :** Les Américains ont démarré l'intelligence économique en 1985, alors qu'en France nous n'avons commencé, avec Henri Martre et Bernard Isambert, qu'en 1995. On avait donc déjà au départ un handicap de 10 ans. Mais ce qui est bien quand on fait une course compliquée, c'est qu'en étant second on peut repérer l'itinéraire du premier, et donc savoir contourner certains obstacles, et rattraper une partie de ce retard. Ainsi, et en dehors de l'Angleterre et de la Suède, qui ont une avance encore plus importante que les Etats-Unis, on peut dire que nous sommes à la pointe de ce qui se passe en Europe.

Quant j'ai reçu l'instruction de lancer cette mission, j'ai estimé qu'il nous faudrait trois ans pour développer une véritable politique pour les outils de veille, adapter les lois aux nouvelles réalités du marché, former les jeunes mais aussi les vieux avec la formation continue et complémentaire, et mettre en place dans ce pays les bases de l'intelligence économique.

Je pense que dans un an nous serons dans une dynamique irréversible : on ne pourra plus arrêter, le soufflé ne pourra plus retomber, et on verra que ce n'est pas un soufflé, que l'intelligence économique n'est pas une mode. Certains dans le monde politique, de la recherche, des affaires, voudraient que tout soit fait en quelques mois, mais il n'y aurait rien de pire, parce que ce serait un château de sable. Si l'on veut que ça tienne dans la durée, il faut construire les bases.

Pour ce qui est des synergies européennes, il faut savoir que les NTIC coûtent horriblement cher en investissement, et on s'aperçoit qu'un pays n'a pas les moyens de tout développer : il faut être la Chine, l'Inde ou les USA, un très grand pays avec de très gros moyens, pour avancer seul. C'est pourquoi il faudrait qu'au niveau européen, les programmes (comme Quaero) d'outils de veille, datamining, textmining et autres soient développés, soit sous forme d'investissements communs, soit en confiant à chaque pays le développement de certaines parties du problème.

**InternetActu.net :** Pensez-vous qu'à terme la France ou l'Europe se doteront d'un équivalent du [Small Business Act](#) américain ?

**Alain Juillet :** Bien sûr, tout le monde convient qu'il s'agit d'une bonne idée et que les Américains ont eu raison de le faire, mais nous ne pouvons le faire qu'au niveau européen. Il nous faut donc convaincre nos partenaires de l'intérêt de la chose. L'idée fait son chemin, un certain nombre de pays européens comprennent que c'est une formidable aide pour les petites entreprises.

**InternetActu.net :** La création d'un [Advocacy Center](#) (qui met les moyens et l'autorité du gouvernement américain au service des entreprises, afin de les aider à gagner des contrats à l'étranger, NDLR) à la française est-elle envisageable ?

**Alain Juillet :** L'Advocacy Center est indiscutablement un formidable vecteur pour mobiliser les énergies d'Etat au profit de grands contrats à l'international, et les Américains l'ont encore amélioré récemment. Nous n'en sommes pas encore à ce stade, parce que cela supposerait d'avoir la capacité de centraliser toutes les informations de l'Etat en un seul endroit, ce dont nous ne sommes pas encore capables.

Nous devons d'abord parvenir à voir comment mettre en commun, ou rapprocher, tout ce qui existe comme données (et Dieu sait s'il y en a) dans les ministères et les directions. C'est le premier problème, et croyez-moi, il est d'une complexité énorme, parce que chacun, en bon

Français, veille soigneusement à ce que ses informations restent chez lui... On en revient à la notion de partage de l'information, qui est une vraie révolution culturelle chez nous : il faut qu'on apprenne à partager l'information lorsqu'elle est utile, et à la mettre en commun. Après seulement on pourra parler d'un Advocacy Center à la française.

**InternetActu.net : Que pensez-vous du [mémento du renseignement économique](#), présenté en juin dernier par le ministère de la Défense et co-signé par une dizaine de partenaires (Medef, ADIT, France Télécom, Cigref, etc.), qui propose aux PME "à fort potentiel de croissance" d'adopter les savoir-faire et techniques du renseignement militaire ?**

**Alain Juillet :** Ce mémento, qui a été fait par des réservistes, est intéressant pour deux raisons. D'une part, il montre que le ministère de la défense croit en l'intelligence économique, et ce n'est pas étonnant quand on sait la pression exercée à ce sujet par Michèle Alliot-Marie. D'autre part en proposant d'adapter l'approche systémique du militaire aux petites entreprises, il leur dit qu'elles peuvent aussi faire de l'intelligence économique : apprenez à vous servir de votre tête, regardez comme c'est simple, faites des check-listes et vous verrez comme des choses vont s'imposer à vous...

Car ce que les militaires appellent le C4ISR (*pour "Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance"*, "commandement, conduite des opérations, communications, informatique, renseignement, surveillance, reconnaissance" en VF - NDLR) ouvre des possibilités extraordinaires pour les civils.

Le problème du marché civil par rapport au militaire, c'est l'instabilité des relations entre les uns et les autres, qui peut aller de l'amitié et de l'alliance la plus forte à l'opposition la plus acharnée. Le militaire, en temps normal, a quelques ennemis, les oppositions sont assez claires : il y a les bons et les mauvais.

Dans le civil, l'ennemi est partout, l'ami aussi : on peut à la fois se battre avec une société dans un domaine particulier, et s'allier avec la même dans un autre, et ça change tout le temps. Le marché est mondial, la concurrence est partout, et celui qui va faire tomber mon entreprise, ou que je vais absorber, peut se trouver n'importe où dans le monde, donc il faut que je le comprenne, que je voie et connaisse ce qu'il fait...

Regardez Boeing et Airbus, c'est une lutte Amérique contre Europe, mais Boeing fait son marché auprès des petits sous-traitants d'Airbus à Toulouse, parce qu'ils sont les seuls à produire un certain nombre de nouveaux éléments. Ils travaillent donc pour le pire ennemi de leur principal client, ce qui complique énormément les choses, parce que Boeing pourrait par exemple demander à certains d'entre-eux de ne plus travailler pour Airbus, et vice versa : c'est une forme d'équilibre de la terreur.

**InternetActu.net : L'organisation de la Direction de la Protection et de la Sécurité de la Défense (DPSD), "chargée d'une mission de contre ingérence économique", a été récemment modifiée afin de la [calquer](#) sur la cartographie des "pôles de compétitivités". Les Renseignements Généraux ont reçu en avril dernier pour [mission](#) de recenser les entreprises susceptibles d'intéresser des pays ou des entreprises étrangères, en collaboration avec la direction de surveillance du territoire (DST). Par ailleurs, leurs effectifs cumulés ont [augmenté](#) de 500 personnes depuis 2002, principalement au nom de**

**la lutte antiterroriste. Savez-vous combien sont affectés à l'intelligence économique, et comment cela s'articule-t-il avec le dispositif mis en place dans les régions ?**

**Alain Juillet :** Je n'ai pas la réponse à cette question, par contre, je constate une prise de conscience progressive dans les services de renseignement de l'importance de l'économique, dans tous les pays du monde. Bien sûr, il y a une pression populaire et étatique sur l'antiterrorisme parce que tout le monde a peur. Après, chaque service, en fonction de la pression qu'il reçoit de ses gouvernants, répartit la tâche comme il le peut.

**InternetActu.net :** Les RG rapportait ainsi récemment que 158 des 934 PME/PMI sensibles qu'ils avaient placé sous surveillance présentaient des "signes de vulnérabilité", et que 87 d'entre elles avaient même fait l'objet "d'actions hostiles signalées". Qu'en est-il exactement ?

**Alain Juillet :** Nous sommes dans un monde très concurrentiel dans lequel quand vous êtes une petite entreprise très performante, vous attirez vos concurrents. Si vous travaillez avec une technologie de pointe, tôt ou tard, vos concurrents, ou d'autres pays, apprennent ce que vous faites et viennent vous voir, que ce soit pour faire une alliance, pour acheter vos produits, pour vous racheter, ou pour vous faucher votre technologie. On rentre alors dans le cadre de l'espionnage, et le rôle des Etats est d'empêcher ça parce que c'est une distorsion de concurrence.

**InternetActu.net :** Mais comment ?

**Alain Juillet :** Déjà en sensibilisant ces entreprises, parce que bien souvent elles sont à 100 lieues de penser à ça. Je fais souvent des conférences en province, et quand j'entends des chefs d'entreprise me dire que ce que je raconte est incroyable, il faut que je me pince : comment se fait-il qu'ils n'aient pas conscience de ce genre de réalités ?

Par ailleurs, au niveau des Etats, il ne faut être ni naïf ni paranoïaque : nous ne devons pas réagir à tous les bruits, rumeurs et exagérations, et demeurer aussi froids que possible pour analyser les choses. J'en reviens au militaire : je suis un vieux soldat, et ce que j'ai appris, c'est qu'on fait la guerre sans haine.

Même si l'on n'a jamais connu une concurrence aussi exacerbée qu'aujourd'hui, au point que certains parlent de "guerre économique", il ne faut pas oublier que ce n'est pas une guerre. C'est un conflit très dur, avec des jeux de puissance, des tentatives de prises de contrôle, mais c'est le jeu du monde des échanges, et il faut le jouer sans haine, sans jeter l'anathème. Je pense qu'à partir du moment où l'on commence à ostraciser l'autre dans le monde des échanges, on perd une partie de ses possibilités de manoeuvre. Si vous laissez vos passions l'emporter sur la raison, vous allez faire des bêtises.

**InternetActu.net :** James Woolsey, ancien directeur de la CIA, avait justifié l'utilisation d'Echelon à des fins d'intelligence économique au motif que les européens faisaient dans la corruption. Quid du système français d'interception des télécommunications ?

**Alain Juillet :** Ce que Woolsey avait écrit était un scandale, et revenait à confondre la paille dans l'oeil du voisin avec la poutre qu'on a dans le sien ! Il est évident, et ils ne s'en cachent pas, que les Américains utilisent leurs "grandes oreilles" pour recueillir un maximum

d'informations sur les plans économique, militaire et antiterroriste. Tout pays, quel qu'il soit, à partir du moment où il a des systèmes de recherche d'informations, peut faire de même.

Mais c'est aussi une question de taille par rapport aux missions : si vous n'avez que 10 euros, alors que l'autre dispose de 10 000 euros, il y en aura un des deux qui couvrira mieux le problème que l'autre, c'est sans commune mesure. Echelon est un dispositif réunissant les Américains, les Britanniques, les Canadiens, les Australiens et les Néo-Zélandais, et probablement maintenant les Polonais. C'est un ensemble énorme. Même si nous sommes l'un des rares pays à disposer d'un système de même nature, il faut savoir raison garder : on ne peut pas concourir aux 24h du Mans avec une 2CV face à une Porsche ou une Ferrari, on n'y arriverait pas, même si on aime ça...

### **InternetActu.net : Que pensez-vous de la notion de patriotisme économique, dont il a beaucoup été question l'an passé ?**

**Alain Juillet :** Je pense que le concept n'est pas très bien compris, mais ça ne fait rien, c'est parti. Certains voudraient faire croire qu'il s'agirait d'amener les chefs d'entreprise à sacrifier les intérêts de l'entreprise à ceux de l'Etat, mais c'est une absurdité, et plus encore, un manque d'éthique : quand vous êtes payé par une entreprise pour la valoriser, la développer, de quel droit pourriez-vous décider unilatéralement de pénaliser votre entreprise au profit de l'Etat ?

Le patriotisme économique, c'est comprendre que l'herbe n'est pas toujours plus verte dans le pré du voisin que dans le sien. Mais ça ne veut pas dire non plus que l'herbe n'est pas plus belle dans le champ d'à côté et qu'il ne faut pas y aller. Les Américains sont une excellente référence en la matière : je n'ai jamais vu le patron d'une entreprise américaine racheter une entreprise pour faire plaisir au gouvernement américain; par contre, une fois qu'il aura racheté une entreprise étrangère, les Américains n'oublient pas leur pays; comme ils disent, "*right or wrong, my country*".

Il y a une fierté d'appartenance dans certains pays qui contraste avec la capacité d'autoflagellation des Français. Ce qui ne signifie pas qu'il faille tordre les règles des échanges et du commerce : il faut faire comme les autres et jouer le jeu du commerce mondial, mais si ça peut en plus bénéficier à votre pays, tant mieux.

Je suis par ailleurs frappé de voir des responsables nous dire qu'il faut défendre les intérêts des Français, que l'Etat ne défend pas assez les intérêts de ses entreprises, mais qui, dans le même temps, délocalisent pour ne pas payer d'impôts... Est-ce que c'est éthique ? Est-ce qu'il n'y a pas une distorsion ? Ceux-là, je leur dénie le droit de me parler de patriotisme économique.

### **InternetActu.net : Bernard Carayon parle également d'indépendance technologique, et prône les logiciels libres.**

**Alain Juillet :** Il a raison, il est évident que les logiciels libres offrent des opportunités très intéressantes, qui permettent de répondre à une partie des problèmes, notamment en matière de sécurité informatique : si on laisse ça entre les mains d'entreprises venant d'autres pays, on n'est jamais sûr que ce qu'on nous vend est de bonne qualité. La DGSE a ainsi opté pour le logiciel Autonomy, dont la proximité avec les services américains est connue. La Chine, de son côté, a clairement fait le choix des logiciels libres, parce qu'elle a compris qu'elle serait,

sinon, dépendante des Etats-Unis. En France il y a une volonté sous-jacente, le député Pierre Lasborde en parle d'ailleurs dans son rapport sur la sécurité des systèmes d'information, qui devrait être publié d'ici peu (*il vient de l'être, mais ne fait que très peu mention des logiciels libres, NDLR*).

**InternetActu.net : L'intelligence territoriale est l'un de vos autres grands axes de développement : où en est on dans le maillage des réseaux en région ?**

**Alain Juillet :** Ca avance. Des comités d'intelligence économique se sont mis en place dans les 22 régions. Il reste encore beaucoup de problèmes à résoudre, mais on peut dire que 50% des régions commencent à bien fonctionner, tandis qu'il faudra encore quelques mois pour que les systèmes se mettent bien en place dans les autres.

C'est aussi un problème de mobilisation, et de formation, parce qu'il faut former les gens pour que cela fonctionne : les hauts fonctionnaires, en région, ne sont pas forcément préparés à l'intelligence économique. Il faut non seulement qu'ils soient motivés, mais aussi qu'ils apprennent. Le problème se pose aussi avec les ambassades : la première formation pour les diplomates a récemment eu lieu au quai d'Orsay, plusieurs formations ont déjà été effectuées auprès des préfets, et on est en train, peu à peu, de former les administrations.

On parle beaucoup des entreprises, mais il y a aussi les administrations, Au-delà de l'intelligence économique, cette action aura pour bénéfice annexe celui de faire découvrir au monde de l'administration quelques clefs du monde du privé. Et inversement, le privé acquiert quelques notions du monde public. On parle beaucoup de partenariats public-privé, mais pour faire un partenariat il faut se connaître, et là on est en train de faire tomber certaines barrières en France.

**InternetActu.net : Concrètement, aujourd'hui, que peuvent faire les chercheurs, entrepreneurs, ingénieurs, porteurs de projet, pour bénéficier de cette politique française de soutien ? Vous n'avez pas de site web, comment faire pour trouver un interlocuteur ?**

**Alain Juillet :** C'est vrai, nous ne sommes pas encore assez structurés, nous n'avons pas encore de site web, mais nous réglons les problèmes au fur et à mesure. On pourrait aussi parler des aides et de la politique d'appui aux entreprises, on n'est pas encore arrivé au bout. Nous commençons à tester les fonds d'investissement, mais il faudra encore du temps. En attendant, je constate que les gens arrivent d'ores et déjà à nous contacter : il faut passer par les structures régionales, les DRIRE, les ministères de l'industrie et la recherche, des professionnels de l'intelligence économique... Et ça marche, il nous revient des dossiers tout le temps.

Propos recueillis par Jean Marc Manach