

cette connaissance sur la façon dont se passent les affaires, en surface et en dessous de la surface, ainsi que du volume d'informations disponibles et leur utilité. Quand on a raté une affaire, on l'analyse, et l'on se rend compte qu'il manquait une information, pourtant disponible : soit on n'a pas su aller la chercher, soit on ne l'a pas crue. Ce dernier cas est très courant. Dans l'affaire Volvo-Renault, par exemple, on avait beaucoup d'informations sur la Suède et sur ce que pensaient les actionnaires, mais on n'y a pas cru. De même pour les affaires de Mirage en Finlande, on n'a pas cru que les Américains feraient du dumping sur les prix !

La seule collecte d'informations ne suffit pas : il faut de la curiosité, une capacité d'assimilation et de mise en perspective pour mettre en œuvre efficacement l'intelligence économique. Les plus beaux réseaux ne servent à rien s'ils ne sont pas relayés par des interprètes compétents. Sur une même information, il est étonnant d'observer la multiplicité des réactions : l'un dira c'est du bluff, l'autre de l'intox, et un troisième constatant qu'elle n'est pas conforme à son schéma, va accepter de réfléchir. Vous vous faites une image de la réalité, une information arrive, ne rentre pas dans cette image, il faut la remettre en cause ; c'est là l'exercice.

V : Aujourd'hui, avez-vous des activités à l'international ?

H.M. : J'en ai gardé de nombreuses et en particulier je préside un centre de l'Onu où une centaine de pays sont représentés, ce qui me permet d'observer les réactions des uns et des autres. Je suis maintenant familier avec beaucoup de cultures : j'ai négocié avec un Oriental dont la réputation était de marchander chaque matin le prix de son journal, un homme profondément religieux, ayant le sens de la famille. Il fallait le savoir pour le comprendre. Il faut apprendre et respecter les différences si l'on veut nouer un dialogue fructueux.

V.: Qu'en est-il du modèle français ?

H.M. : Raisonner sur l'étranger en appliquant le modèle français est une erreur ! Il faut partir du principe que nous sommes uniques, des maniaques de la logique, et les seuls à ainsi nous référer à Descartes.

Faites une démonstration à un Anglais, cela l'amuse, puis il part d'un grand éclat de rire : «French logic !». Sa cohérence à

lui est dans la défense de ses intérêts et non dans une construction abstraite.

V : Comment envisagez-vous l'usage de l'intelligence économique dans l'entreprise française ?

H.M. : L'I.E. entre dans un système de décisions auquel il faut associer ses collaborateurs, manager dans un esprit d'équipe. En France, on a quelques handicaps : un esprit trop cartésien, un manque de curiosité, un excès de cloisonnements internes à l'encontre d'une nécessaire culture de l'information. Cela vient lentement, mais ça vient : on écrit de plus en plus sur le sujet, les universités développent le concept, Gérard Trémège des Chambres de commerce est très actif, notamment pour rallier les PME autour des CCI. Pour cela, les PME doivent apprendre à travailler ensemble, et le mouvement est en marche. Dans toute entreprise américaine, vous avez un Intranet, un système d'échange d'informations.

Evidemment, il existe des risques, notamment d'intrusion, mais la mémoire d'entreprise est ainsi alimentée et exploitable par chacun, et cela fait partie intégrante de l'intelligence économique.

V : Et comment concevez-vous les alliances interentreprises ?

H.M. : Les entreprises membres d'Airbus constituent des réseaux entre elles et avec leurs partenaires. Il existe de plus en plus de réseaux interentreprises, du type Extranet, qui leur permettent de travailler ensemble.

V : Pourriez-vous faire un point rapide sur les quatre années passées depuis la parution du rapport du Commissariat général du plan, dont vous aviez présidé les travaux, et qui porte votre nom ?

H.M. : On peut maintenant dire que les entreprises sont sensibilisées en majorité, même si un grand travail culturel reste à faire. Au niveau des administrations, cela bouge moins car elles ne sont pas poussées par la concurrence. Comme points positifs, notons les cycles de formations qui ont été créés dans ce domaine et les initiatives des Chambres de commerce qui contribuent efficacement à développer l'intelligence économique.

Propos recueillis par Xavier Fonquernie



Intelligence économique et stratégie des entreprises - La Documentation française - 29-31 quai Voltaire - 75344 - Paris Cédex 07 - Tél.: 01 40 15 70 00

**Qu'en pensez-vous ? Ecrivez-nous :
Veille Magazine - 38 avenue Henri Barbusse
92220 Bagneux - Fax : 01 45 65 32 96...**

**Le rapport du Commissariat Général du Plan paru en Février 1994 a marqué une date dans l'histoire de l'intelligence économique en France.
Donnez-nous votre avis .**

1 - Pensez-vous que l'intelligence économique créera des emplois dans les cinq années à venir dans les entreprises ou dans les collectivités locales?

**2/ Si oui, pensez-vous que l'intelligence économique soit un métier en tant que tel ou vient-il compléter des fonctions déjà existantes ? Lesquelles ?
Documentation, sécurité, informatique, autres ...**

3/ Depuis le rapport « Martre » que s'est-il passé de significatif selon vous en France dans ce domaine ?

4/ Quelle personnalité associez-vous le plus naturellement à l'Intelligence économique ?

5/ Quel rôle a pour vous joué le Comité pour la compétitivité et la sécurité économique ?

6/ Quelle initiative pourrait selon vous favoriser le développement de l'intelligence économique en France ?