



# Communication & Influence

N°31 - MARS 2012

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Intelligence économique et influence : le constat du préfet Rémy Pautrat

### Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

*Haut fonctionnaire, tout à tour directeur de la DST (Direction de la surveillance du territoire), conseiller pour les affaires de sécurité auprès du Premier ministre Michel Rocard, puis secrétaire général-adjoint du SGDN (Secrétariat général de la Défense nationale), le préfet Rémy Pautrat a été l'un des pères de l'intelligence économique (IE) dans notre pays. Pragmatique, lucide et humaniste, plaidant pour un ancrage local fort, il a aussi été l'initiateur de l'intelligence territoriale.*

*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Rémy Pautrat dresse le bilan de 25 ans d'IE dans notre pays, pointant nos échecs et nos atouts. Et nous appelle à un sursaut. Il est grand temps que la France se dote d'une vraie ligne stratégique et réaffirme une authentique volonté de puissance.*



*Vous avez été l'un des pionniers de l'IE (intelligence économique) en France. Quelle perception avez-vous de l'évolution de l'IE ces vingt dernières années ?*

Il y a vingt ans, la fréquentation de l'IE était pour le moins confidentielle. Pour ma part, j'y suis venu via mes fonctions de préfet. Comme représentants de l'Etat, nous devons en effet souvent faire face à des situations délicates, qui engendrent des drames sociaux et humains : fermetures d'usines, plans sociaux, etc. Il me semblait qu'il fallait en tirer les enseignements et

donc, travailler en amont pour en identifier les causes.

Pour bien recadrer le débat, il faut se souvenir qu'à l'époque, à la DST (Direction de la surveillance du territoire, devenue en 2008 la DCRI - Direction centrale du renseignement intérieur), on ne pratiquait pas l'intelligence économique. On s'occupait certes de protection du patrimoine, mais guère plus. C'est au cours de voyages d'études en 1985 aux Etats-Unis que j'ai compris à quel point nous étions en retard en la matière. A l'occasion



d'échanges avec nos *alter ego* nord-américains, j'ai découvert qu'ils avaient une administration fédérale dédiée à la petite entreprise, la SBA, *Small business administration*, mise sur pied dès le milieu des années 50. Ils sensibilisaient les patrons et les cadres de PME à la surveillance de leur environnement, de leur marché, etc. 17.000 fonctionnaires formaient ainsi près d'un million de cadres et dirigeants du secteur privé par an ! Ce sont ces leçons que j'ai essayé ensuite de mettre en œuvre, comme préfet, en effectuant un vrai travail de terrain et de sensibilisation.

Je me suis alors rendu compte que chez nous, dans un nombre significatif de cas, des entreprises disparaissaient, faute que leurs dirigeants aient perçu correctement et en

temps voulu, les signaux annonçant le danger. Défaut de curiosité ? Manque d'esprit d'éveil ? Faible dans la formation ? Tentation de la routine ?... Toujours est-il qu'ils n'anticipaient pas et réagissaient trop tard, dans l'urgence, ce qui conduisait le plus souvent à des catastrophes. Dès lors, n'était-il pas de notre devoir de les sensibiliser à ces questions, pour travailler en amont et éviter ces tristes constats ? Et de voir comment partager en bonne intelligence les informations recueillies par les différents services de l'Etat et des collectivités territoriales, pour les transmettre

aux acteurs économiques et leur permettre ainsi de mieux anticiper les défis à venir ?

***Vous avez donc cherché à transcrire cette volonté dans les faits, via l'IE ?***

L'IE m'est apparue comme un triple levier. Tout d'abord, un levier de performance pour l'entreprise. Ensuite un levier de réforme de l'Etat. Ce dernier retrouvait avec l'IE sa vocation de stratégie, de veilleur de l'avant, signalant aux forces économiques les tendances émergentes. Il faisait en outre apparaître l'Etat favorablement, comme un partenaire, non plus cantonné à sa seule dimension de contrôle et de sanction, mais bien plutôt comme apportant une véritable valeur ajoutée, faisant bénéficier l'entreprise d'informations utiles, apportées suffisamment en amont pour lui permettre d'anticiper et de s'adapter. Objectif commun : voir loin et agir de concert. Ainsi l'administration allait être perçue sous un angle positif et porteur.

Troisième levier enfin, celui du développement des territoires. Il m'apparaissait comme le plus simple et le plus évident à mettre en œuvre. Car sur nos territoires régionaux, on constate une grande connivence entre les responsables qui vivent ensemble : élus, chambres consulaires, acteurs économiques, administrations, représentants de l'Etat, etc. On peut ainsi travailler en confiance. D'où l'idée de lancer une "culture commune de développement" à partir de nos formations réciproques, de nos sources d'informations, des projets que nous suivions pour partager et avancer ensemble. Tel était le profil de ce que j'allais dénommer "l'intelligence territoriale". Comme préfet en Basse-Normandie, à la fin des années 1990, j'avais mis l'accent sur ces sujets. Je répétais volontiers à mes interlocuteurs : "Tout bouge à l'heure actuelle. Il faut apprendre à déchiffrer

*les mutations en cours, qu'elles soient économiques, sociales, ou politiques, et en tenir compte parce qu'elles déterminent le champ des possibles et donc conditionnent l'action publique."*

D'ailleurs, dès 1995, j'insistais sur la nécessité de voir l'IE comme un nouveau métier pour l'administration. Il me semblait que pour traiter au mieux les problèmes économiques de nos concitoyens - et donc aider les entreprises à relever ces nouveaux défis - l'administration ne pouvait décemment pas rester à l'écart. Au contraire, il lui appartenait de saisir cette opportunité pour devenir moteur, dans cette révolution de l'information qui annonçait la future économie de la connaissance encore en gestation. Nous devions ainsi devenir des professionnels de l'information, de son traitement, de sa distribution. Inutile de vous dire que moi et mes amis de l'IE avons dû vaincre bien des réticences pour - déjà simplement - poser la question sur la place publique ! Nous nous sommes engagés sur cette voie avec passion, parce qu'au bout du raisonnement, il y avait de l'humain, pour éviter que des femmes et des hommes perdent leurs emplois, leurs racines, leurs repères.

***Comment avez-vous dès lors procédé ?***

J'ai d'abord essayé de comprendre comment les chefs d'entreprise percevaient leur environnement. Certains items revenaient régulièrement. Tous se plaignaient ainsi d'avoir "la tête dans le guidon". A leurs yeux, tout allait trop vite, tout était trop complexe, trop bureaucratique avec trop de papiers. Ils confessaient volontiers ne pas parvenir à s'extraire des contingences du quotidien pour prendre de la hauteur de vue, prendre aussi le temps de réfléchir à la stratégie à adopter. Ensuite, ils avaient conscience qu'une société de l'information était en train d'émerger, une société nouvelle avec des paramètres nouveaux. Ils avaient confusément l'intuition qu'il existait beaucoup de sources d'informations, mais ils ne savaient ni les trouver, ni les traiter. Troisième élément - et même si l'on ne parlait pas encore de guerre économique - tous avaient le sentiment que la concurrence était de plus en plus dure et que dans ce cadre hostile, ils ne se sentaient pas aidés par les administrations.

Ma réflexion initiale a donc été de voir si notre pays était à même de répondre à ces défis. De fait, il fallait bien constater que nous n'étions pas équipés pour y faire face. Vingt ans après, que constatons-nous ? Qu'un travail considérable a été fait par des hommes comme Alain Juillet, Olivier Buquen, Eric Delbecque, Frédéric Lacave et bien d'autres. Mais il reste encore beaucoup de choses à faire et cette progression n'a été qu'un demi-succès. Sans doute dû d'abord au fait que nous n'avons pas eu réellement les moyens de faire bouger les choses. Et que par indécision du politique, nous avons perdu dix années. Pour preuve, en avril 1995, après avoir testé dans l'Essonne la première démarche d'intelligence territoriale, à l'époque d'Edouard Balladur, nous créons le Comité pour la compétitivité et la sécurité économique, organisme stratégique de conseil économique auprès du gouvernement. Y figurent des chefs d'entreprise comme Bernard Esambert, Jean Gandois, Philippe Jaffré, Jean-Luc Lagardère, André Lévy-Lang, Henri Martre et le professeur Luc Montagnier. Tout fut organisé au niveau national, avec un dispositif central et un réseau inter-administration, un réseau inter-entreprises, l'ADIT (Agence pour la diffusion de l'information technologique),

**L'IE m'est apparue  
comme un triple levier.  
Tout d'abord, un  
levier de performance  
pour l'entreprise.  
Ensuite un levier de  
réforme de l'Etat.  
Enfin, un levier de  
développement  
des territoires.**

et des centres opérationnels inter-régionaux, le tout coiffé par une stratégie nationale d'intelligence économique.

**Et concrètement, comment faites-vous alors ?**

Avec Philippe Clerc et Philippe Caduc, nous élaborons dix propositions : réhabiliter la prospective étatique ; développer les actions de formation et de sensibilisation ; redynamiser le dispositif de veille technologique et stratégique ; promouvoir l'utilisation des bases de données ; constituer un dispositif efficace sur la littérature grise de certaines puissances ; rendre plus largement accessible l'information à caractère économique et commercial ; accompagner les mutations en cours dans le domaine de nouveaux réseaux et service d'information ; définir une politique claire vis-à-vis du réseau internet ; mieux exploiter nos relations scientifiques internationales ; et enfin définir une stratégie d'occupation des postes-clés dans les grandes organisations internationales. Nous inspirant des exemples concrets tirés de certains pays étrangers, nous établissons un calendrier et proposons des mesures techniques directement opérationnelles. Enfin, élément qui vous intéressera plus particulièrement, nous imaginons également d'activer une cellule capable d'analyser les mécanismes d'influence et les procédures utilisées en la matière dans un certain nombre de cénacles et d'organisations internationales.

La démarche vise donc à inscrire dans les faits le fameux rapport Martre. Le seul problème est que cette formidable base n'est pas activée par le gouvernement suivant. Tout s'arrête. Exceptées quelques initiatives locales, (Claude Guéant, Bernard Gérard ou encore moi-même en Basse-Normandie), il faut attendre le rapport de Bernard Carayon en 2003 pour que les autorités de la République se penchent à nouveau sur la question, consacrant alors Alain Juillet comme Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre. Mais dix précieuses années ont ainsi été perdues. Un retard qui, je dois vous l'avouer, m'a profondément attristé.

**Vous voulez dire en filigrane qu'il est difficile de faire de l'IE en France ?**

La question mérite au moins d'être posée. Il y a des tendances lourdes dans notre pays qui confortent votre constat. D'abord au plan politique. Il n'y a pas de vraie volonté de conquête industrielle, sur le modèle de l'*advocacy policy* américaine prônée par Clinton par exemple. Pour qu'un pays exerce une influence sur la scène internationale, encore faut-il qu'il ait une authentique stratégie, qu'il l'accepte, la revendique, et la traduise en termes de puissance. Or que fait l'autorité politique en nommant Alain Juillet ? Au lieu de le placer à l'échelon interministériel, elle l'installe au SGDN ! Encore une fois, le pouvoir politique avance mais se révèle frileux, ne donnant pas à l'IE la possibilité de pouvoir s'épanouir réellement.

En plus de cette défaillance de la volonté politique, il y a deux types de problèmes, structurels et culturels. D'abord, celui des PME, trop petites, n'exportant pas ou peu, en tous cas très peu dans les pays émergents. Quelques unes savent "faire des coups", mais sans chercher à s'ancrer dans le territoire exploré. Peut-être est-ce dû à notre faiblesse en matière de réseaux à l'étranger, à l'inverse des Américains, des Italiens ou des Allemands ? Pourtant, nous pouvons réussir sur le long terme, comme le prouve la PME Doublet, leader mondial de services à l'événementiel, grâce à ses drapeaux, oriflammes et calicots. Pour arriver à être compé-

titif depuis quatre générations, il faut être bon ! Luc Doublet est très au fait des méthodes d'IE, et d'abord du questionnement que cela induit : quel est mon concurrent potentiel ? Veut-il me doubler ou me tuer ? Où est-il ? Comment compte-t-il s'y prendre ?... Veille, sécurité, influence, il a tout intégré dans son dispositif. Cette société du nord de la France est un modèle du genre. Et durant mon séjour comme préfet dans le Nord-Pas-de-Calais, je n'ai eu de cesse de sensibiliser tous les acteurs à ces questions, compte tenu du formidable potentiel qui méritait d'être dynamisé par le biais d'un schéma territorial d'intelligence économique.

Prenons maintenant les entreprises de taille intermédiaire (ETI), qui ne sont malheureusement pas monnaie courante en France - moins de 4000 au total. En Allemagne ou en Italie, elles sont non seulement plus nombreuses et mieux structurées, mais encore elles évoluent dans des secteurs à haute valeur ajoutée. Très innovantes, elles dopent leur capacité à exporter et à s'imposer sur des marchés extérieurs, ce qui crée un cercle vertueux. Si l'on se penche maintenant sur les grands comptes, la France a des groupes remarquables et performants, mais qui se dénationalisent de plus en plus. Ce qui, d'une part est dramatique pour le contribuable, et d'autre part mauvais pour les PME-PMI qui ne peuvent plus être parrainées par eux. Au-delà de l'affichage communicationnel, où tout grand groupe affirme soutenir telle ou telle PME, telle ou telle start-up innovante, la réalité est qu'il n'existe pas chez nous de réelle solidarité ou d'effet d'entraînement. Même si l'on doit saluer l'effort mené avec les pôles de compétitivité pour combler cette lacune, notre retard est inquiétant !

Enfin, on rencontre en France des problèmes d'ordre culturel. Nous avons un évident déficit de culture stratégique. D'abord parce que l'Etat n'est plus stratège. Il évolue lui aussi dans le court-termisme. La suppression du Commissariat général au Plan prouve l'évacuation de toute tentative de réflexion sur le moyen et long terme. Ensuite, nous avons une perception erronée de l'information. Elle n'est pas considérée comme une matière à gérer collectivement, dans l'intérêt de la nation ou de l'entreprise. Elle est simplement ravalée au rang d'enjeu de pouvoir. D'où la tentation permanente de faire de la rétention d'informations. Troisième phénomène nuisible, la bureaucratie, inutile de s'étendre là-dessus. Quatrième critère montrant une autre faille dans le domaine culturel : l'irrationalité de l'entrepreneur, qui a parfois tendance à fonctionner sur des lubies ou des coups de tête. Cinquième élément, capital celui-là : la mutation du capitalisme en machine financière. Désormais, le bon patron n'est plus celui qui va investir, créer de la richesse, innover. Non, c'est celui qui va réduire les coûts et accroître les marges, dans une logique à très court terme. Bien sûr, et fort heureusement, il existe de bons patrons. Mais force est cependant de constater que, via les cost-killers, la financiarisation de l'économie a évincé l'esprit de conquête et qu'elle se révèle être un paramètre mortel pour la création de richesse et l'innovation. Ce n'est pas un jugement, mais un constat.

**Nous avons une perception erronée de l'information. Elle n'est pas considérée comme une matière à gérer collectivement, dans l'intérêt de la nation ou de l'entreprise.**



Or, l'IE va résolument à contre-courant de ces tendances. Dans toutes les expériences de terrain que nous avons menées, l'objectif était de susciter cet esprit de conquête, d'éveiller les dirigeants aux réalités du monde, de générer de la richesse via l'innovation et donc, *in fine*, de créer des emplois et de faire redescendre cette plus-value sur

**Il faut réhabiliter l'esprit commando ! En France, nous avons tout pour réussir. Des hommes bien formés, une expérience qui plaide en notre faveur, et cependant, trop souvent, nous nous heurtons à un mur de passivité.**

le territoire. Dans l'Essonne, dans le Nord ou en Basse-Normandie, par exemple, nous avons eu cette volonté affichée dès le début, et l'effort se poursuit encore.

***C'est dans les têtes qu'il faut donc d'abord faire évoluer les choses...***

Ce n'est pas vous, ancien officier de parachutistes, que je surprendrais en disant qu'il faut réhabiliter l'esprit commando ! En France, nous avons tout pour réussir. Des hommes bien formés, une expérience qui plaide en notre faveur, et cependant, trop souvent, nous nous heurtons à un mur de passivité voire d'indifférence.

C'est donc bel et bien sur le plan culturel que nous avons les obstacles majeurs à surmonter. C'est l'esprit de conquête et d'audace qu'il faut avant tout remettre à l'honneur. Le plus terrible, quand on dresse le constat de vingt ans d'efforts en faveur de l'intelligence économique, c'est de voir qu'en dépit de l'engagement total d'hommes de qualité dans l'aventure, l'inertie est telle dans notre pays que finalement peu de choses ont changé.

***Et cependant, vous êtes partis du terrain en développant ce concept d'intelligence territoriale...***

Oui, car le préfet est par définition un homme de terrain. Il y a plus de vingt ans, dans l'Essonne, nous avons ainsi lancé l'idée d'un pôle d'excellence sur la génétique et le génome, pour développer le génopole d'Evry, sur le modèle d'une *genetic valley*. On s'y est tous mis, secteur public et privé, dans le cadre d'une intelligence territoriale où l'on mettait en commun nos expériences, nos savoirs, nos moyens, pour créer une dynamique, un moteur. Cette connivence, cette volonté de travailler ensemble ont porté leurs fruits. Le génopole a vu le jour en 1991, il compte aujourd'hui environ 3.000 emplois. Tel est le résultat concret d'une démarche d'intelligence économique adaptée aux territoires.

En Basse-Normandie, nous avons également activé ce schéma régional d'intelligence économique, avec 4 axes majeurs : tout d'abord sur un mode très classique, sensibiliser les chefs d'entreprise, les élus, les fonctionnaires à l'IE ; ensuite créer un réseau entreprises-Etat, pour monter un réseau très simple mais opérationnel permettant de renvoyer

**Sur les trois piliers de l'IE que sont la veille, la sécurité et l'influence, cette dernière est sans doute la plus délicate à mettre en œuvre, mais également la plus subtile et la plus puissante.**

en temps réel les informations intéressantes les entreprises et les marchés sur lesquels elles évoluent (autrement dit, hiérarchiser et sélectionner les priorités, structurer le projet, enfin bien choisir le secteur et le périmètre géographique où l'on veut intervenir pour ne pas se disperser dans le temps et dans l'espace) ; ensuite identifier les technologies-clés pour, là aussi, ne pas se disperser, et miser sur ce qui va être porteur à l'avenir ;

enfin, nous avons joué très tôt la carte de l'influence en souhaitant optimiser en douceur et sur de nouveaux modes l'image de la région.

***Dans l'entretien qu'il nous a accordé en décembre, Eric Delbecque définit l'influence comme "la pointe de diamant de l'intelligence économique". Quel est votre sentiment à cet égard ?***

Il a parfaitement raison. Il précise très justement que l'influence, c'est d'abord la conquête de territoires mentaux. Démarche d'autant plus complexe que l'on joue ici sur le registre de l'humain et que les messages ont la plus grande importance. Ces messages peuvent être fondés sur des arguments rationnels, entraînant l'adhésion parce que l'ensemble apparaît logique, bien construit, étayé. C'est là la face noble de l'influence. On peut aussi jouer sur l'affect, les émotions, les sentiments. Et là aussi, il faut agir avec beaucoup de sensibilité et de justesse. Pour renchérir sur ce que dit Eric Delbecque, il semble patent que sur les trois piliers de l'IE que sont la veille, la sécurité et l'influence, cette dernière est sans doute la plus délicate à mettre en œuvre, mais également la plus subtile et la plus puissante. C'est le noble art par définition, même si l'on peut déplorer que certaines techniques d'influence ne soient pas toujours respectueuses de la liberté des hommes. Doit-on dès lors parler d'influence ou plutôt de manipulation ?...

***Justement, dans la guerre économique d'aujourd'hui, comment voyez-vous le rôle de l'influence et des stratégies d'influence ?***

Nous évoluons en réalité dans une société immergée dans la guerre de l'information. Il est évident que, dans les années qui viennent, tout ce qui tourne autour de ces stratégies indirectes, au premier rang desquelles les stratégies d'influence, va connaître un fort développement. Le monde est devenu un gigantesque champ de bataille, au plan économique s'entend mais aussi géostratégique. L'influence, qu'on la perçoive sous sa face noire ou lumineuse, va donc être appelée à connaître une forte expansion, à l'instar de l'ensemble des outils de *soft-power* d'ailleurs. Si nous voulons relever les défis de l'avenir, il est impératif que retrouvions, sans tabou, – nos élites en premier – une vraie culture du renseignement et de l'action. Tant qu'il n'y aura pas dans notre pays une réelle et sincère connivence entre l'entreprise et l'administration, nous continuerons d'errer dans un labyrinthe effrayant. Pour en revenir à notre exemple du début de cet entretien, souvenons-nous de la SBA, cette *Small Business Administration*. Née il y a plus d'un demi-siècle outre-Atlantique, elle génère une parfaite connivence entre l'administration et les PME qui forment ce maillage territorial que nous devons impérativement revivifier et redynamiser.

***Nos deux derniers invités, Nicolas Tenzer et Frédéric Lacave, nous ont confié qu'il fallait que la France se dote d'une véritable stratégie d'influence à l'international. Qu'en pensez-vous ?***

C'est impératif. Et dans cette perspective, il faut d'abord commencer par se doter d'une authentique ligne stratégique. Il importe prioritairement que nos politiques retrouvent le sens de la stratégie. Et il nous appartient d'affirmer en toute sérénité notre volonté de revenir à la puissance, sans laquelle nous ne pouvons exister librement. A nous, tout simplement, de prendre conscience des réalités et d'affirmer notre volonté d'exister.

## EXTRAITS

**Renseignement, puissance et influence**

*En 1992, le préfet Rémy Pautrat accorde un entretien à la revue Le Débat (Gallimard), dirigée par Pierre Nora et Marcel Gauchet. Il y dresse un état des lieux sans concession du renseignement dans notre pays. Réaliste, il montre comment les Etats-Unis ont préempté un certain nombre de champs stratégiques. Avec beaucoup de finesse, il anticipe également les défis à venir et ouvre des pistes pour y faire face. Une analyse pertinente et lucide qui, malheureusement, en son temps, ne fut guère suivie d'effets. Ferons-nous mieux aujourd'hui ?...*

"Il est vrai qu'il a régné longtemps en France une assez grande prévention à l'égard du renseignement, tant au niveau du pouvoir politique que dans l'opinion. À la différence des pays anglo-saxons, où le mot même d'« intelligence » indique assez la manière dont on l'envisage, on entoure ici le renseignement d'une sorte de mythologie telle que tantôt on en attend des effets quasi miraculeux, tantôt, plus souvent, on lui attribue la responsabilité de quelques-uns de nos grands maux. Il faut donc le remettre à sa juste place, et tout d'abord prendre conscience de la fonction qui est la sienne, primordiale, à savoir que le renseignement est un moyen d'aide à la décision. L'amiral Lacoste a trouvé une formule pertinente en le définissant comme une "véritable matière première stratégique".

"Ce qu'il me semble important d'avoir à l'esprit, c'est que le renseignement n'est plus, de nos jours, un moyen privilégié de l'art militaire. Dans une démocratie, il est une composante à part entière de la décision politique, un moyen d'aide à la décision gouvernementale. Nous y reviendrons sans doute. Ce qui frappe dans notre pays, c'est que nous n'avons pas suffisamment intégré le renseignement comme projection de la volonté de puissance de l'État. Or, le renseignement est une des formes de l'expression de sa stratégie politique et diplomatique. Contrairement à l'attitude courante dans les pays anglo-saxons, nous avons de la difficulté à considérer le renseignement comme une activité noble et à lui faire la place qui devrait être la sienne. L'affirmation de la puissance d'un pays, singulièrement dans le domaine économique et scientifique, est inséparable de la possession de renseignements. Il faut être renseigné sur les intentions des adversaires et des amis, sur leurs capacités militaires, technologiques, scientifiques, économiques, commerciales, afin d'en tirer profit, pour se protéger ou conquérir, en tout cas pour agir.

**Le renseignement, comme le savoir, est devenu une "véritable matière première stratégique"**

"Espionnage, contre-espionnage, contre-ingérence sont le même pavillon qui recouvre la même marchandise : la puissance de l'État et sa sécurité. Si la dignité du renseignement est reconnue, il est alors naturel qu'il soit traité en véritable priorité de gouvernement. Une évolution se manifeste en ce sens et il est bon qu'elle s'accroisse. Je suis frappé de voir qu'aux États-Unis, malgré la réduction de la menace soviétique, le renseignement demeure plus que jamais une priorité. Le directeur pressenti de la C.I.A., Robert Gates, déclarait que s'il était désigné il demanderait au président Bush de "lancer une initiative d'envergure pour déterminer les besoins des États-Unis en matière de renseignement dans les dix prochaines années". Et ce n'est un secret pour personne que l'espionnage économique et le contre-espionnage vont devenir de très hautes priorités pour ce pays.[...]

(Nous devons) "nous pénétrer de l'idée que décidément le renseignement, comme le savoir, est devenu une "véritable matière première stratégique". Il serait naturellement absurde de négliger la dimension militaire du renseignement. Cette donnée s'imposera aussi longtemps que les rapports entre États feront place à la violence et à la volonté de domination. Autant dire aussi longtemps que l'homme lui-même ... Mais il est vrai qu'un bouleversement s'opère sous nos yeux et que la menace change de nature. Les paramètres scientifiques, économique, social, ethnique, religieux même font irruption dans la sphère stratégique. Et les données fondamentales de notre sécurité en sont profondément modifiées. Ce décor mouvant - mais l'histoire s'est-elle jamais arrêtée - offre à l'espionnage et au contre-espionnage un champ immense et fertile de recherche et d'action. Je crois que l'apport du renseignement à la prise de décision des gouvernants revêtira une ampleur sans précédent. Sa contribution à la puissance globale de l'État et à sa sécurité sera plus importante que jamais. Pour nous, si nous savons nous adapter et ne pas nous enfermer dans l'esprit de système, réformer avec imagination et audace ce qui doit l'être, alors, au bout de l'effort, il y aura un appareil de renseignement plus puissant parce que plus cohérent, plus efficace parce que plus ouvert. Nous serons mieux armés pour affronter les nouveaux défis en matière de sécurité. Nous disposerons de meilleurs atouts pour tenir notre rang dans une coopération internationale, mutuellement avantageuse, des services, qui est une nécessité absolue pour faire face à certaines menaces nouvelles. C'est une ambition réaliste et souhaitable pour notre pays. Un moyen parmi d'autres, pour lui, de répondre aux besoins de notre temps. D'être en accord avec un monde qui exige souplesse et mobilité parce qu'il sera toujours, comme l'esprit humain, une "création continue d'imprévisibles nouveautés".

## BIOGRAPHIE

Né dans la Nièvre en 1940 d'un père ouvrier à la SNCF, le préfet Pautrat a grimpé tous les échelons jusqu'à occuper d'éminentes fonctions dans l'appareil d'Etat français. Après des études de droit et de sciences économiques, il devient inspecteur des impôts et se trouve détaché (1966-1969) comme coopérant technique en Algérie auprès du ministre des Finances et du Plan. Il intègre ensuite l'ENA, promotion Simone Weil (1974), où il côtoie Hubert Védrine et Elisabeth Guigou. Il rejoint le ministère de l'Industrie, puis le corps préfectoral, avant de devenir en 1981 chef de cabinet de Claude Cheysson, ministre des Relations extérieures de François Mitterrand.

Après avoir été nommé préfet des Hautes Alpes (1984), il succède en 1985 à Yves Bonnet comme préfet hors cadre directeur de la DST (Direction de la surveillance du territoire, qui deviendra en 2008, après une fusion avec les Renseignements généraux, l'actuelle DCRI, Direction centrale du renseignement intérieur). Il enchaîne dans la foulée comme conseiller technique puis conseiller pour la sécurité auprès du Premier ministre Michel Rocard.

Préfet de l'Essonne en 1991, il assume ensuite la fonction de Secrétaire adjoint à la défense nationale (SGDN, 1994) où il met en place le premier

dispositif national de compétitivité et de sécurité économique. Préfet de la région Basse-Normandie en 1996, il imagine le premier schéma régional d'intelligence économique et lance, un an plus tard, l'idée des premiers pôles avec le Conseil régional.



Préfet du Nord Pas-de-Calais en 1999, il crée le CDIES (Centre de diffusion de l'intelligence économique et stratégique, en partenariat avec l'université de Lille 2). En 2002, préfet évaluateur de l'action des préfets en poste territorial, il est l'un des initiateurs des premières expérimentations régionales d'intelligence économique du ministère de l'Intérieur. En 2004, préfet en service détaché, il est vice-président exécutif de l'ADIT (Agence pour la diffusion de l'information technologique, [www.adit.fr](http://www.adit.fr)).

Aujourd'hui préfet de Région honoraire, il est délégué général de France intelligence innovation, au groupe CEIS (Compagnie européenne d'intelligence stratégique, [www.ceis.eu](http://www.ceis.eu)) et conseiller du président Olivier Darrason.

Président d'honneur de l'Académie de l'intelligence économique, le préfet Remy Pautrat est Commandeur de la Légion d'honneur et Grand officier de l'Ordre national du Mérite.

## L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ÉCONOMIQUE

*"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.*

*"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".*

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. Le long entretien que nous a très courtoisement accordé Rémy Pautrat va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

**Bruno Racouchot,**  
Directeur de Comes

## Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Eric Stalner

## CONTACTS

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

South America (São Paulo) : + 00 (55) 11 8354 3139

[www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)



Quand la réflexion accompagne l'action