

Hommage au professeur Stevan Dedijer

Stevan Dedijer n'est plus. Il est mort à Dubrovnik, le 14 juin 2004 à l'âge de 93 ans. Moins connu en France qu'à l'étranger, Stevan Dedijer fut un pionnier de l'intelligence économique. Il inspira et influença de nombreux experts, tant par sa recherche inlassable de l'intégration des "disciplines de l'intelligence", que par sa volonté de mettre en œuvre des organisations intelligentes au service du développement et de l'homme.

Nous avons choisi de consacrer ces Cahiers de l'AFDIE à cet humaniste, ce pionnier, ce "veilleur sagace" des innovations des dispositifs nationaux d'intelligence et de sécurité, pour la clairvoyance et l'actualité de ses analyses. Dès le début des années 1970, il formalisa en effet à travers la définition de l'intelligence sociale, l'application performante de la démarche d'intelligence économique aux logiques de développement.

Les travaux des Collèges de l'AFDIE, celui consacré à l'international, comme celui dédié à l'intelligence organisationnelle y puiseront encore longtemps inspiration et ressources.

D'une certaine façon, nous devons ce très modeste Cahier à Stevan Dedijer, qui toujours a su éclairer, je veux dire regarder nos expériences, nos pratiques, lire nos réflexions pour nous dire nos avancées, sans jamais oublier de dénoncer nos erreurs. L'AFDIE lui consacrerait prochainement un colloque. Déjà, plusieurs experts internationaux ont dit leur intérêt pour cette manifestation. Je remercie ici Philippe Baumard, qui, ayant travaillé avec Stevan Dedijer⁽¹⁰⁾, accepte de nous guider dans la démarche.

Homme de courage et de conviction, il a été acteur des grands désordres du monde, témoin des grandes mutations du XX^{ème} et du nouveau siècle commençant, ce qui le rendit si avide de comprendre et capter les ressorts des crises et des incompréhensions, des aveuglements et des ignorances dramatiques des hommes.

Il écrivit un premier texte sur l'intelligence sociale en 1972, aux Etats-Unis, au Dartmouth College. Après avoir écrit plus de 250 articles sur le thème de l'intelligence, il rédige une communication intitulée "Development & Intelligence, 2003-2053" présentée lors d'une conférence qui s'est tenue en septembre 2003 à Zagreb, en Croatie, son pays. Il y annonce que cette communication sera la dernière : comme un testament tourné vers l'avenir, son obsession. Il y formalise les questions suivantes : "Comment



Philippe CLERC,
Président de l'AFDIE
Association Française
pour le Développement
de l'Intelligence
Economique

AFDIE
5 rue Sextius-Michel
75015 Paris
www.afdie.org

évolue l'humanité ? Quel est le rôle de l'intelligence dans cette évolution ? Dans quelle direction l'intelligence évoluera-t-elle ?"

Homme pressé - d'aucuns lui reprochèrent ses excès simplificateurs, par exemple concernant la construction des organisations destinées à piloter la politique d'intelligence sociale et gouvernementale⁽⁷⁾ -, mais scientifique et praticien, il était profondément empreint de l'esprit d'innovation : aussi a-t-il su conduire et produire "de bonnes réflexions", fondées. Avec Yves-Michel Marti, qui choisit de relater l'influence de Stevan Dedijer à travers leur rencontre et leurs échanges, nous présenterons ses travaux, ses expériences, sa vision inspiratrice consignés dans ses nombreux écrits. J'insisterai pour ma part sur l'intelligence comme vecteur de développement. Il apparaîtra alors clairement que Stevan Dedijer a été inspiré par une démarche résolument prospective, donc "éclairée" par un travail d'historien, qu'il était aussi.⁽¹³⁾ Longtemps, il avait souhaité écrire l'histoire de la petite République de Raguse, aujourd'hui Dubrovnik, pour montrer comment par une habile gestion de la relation du faible au fort et par un système savant d'intelligence et de sécurité, la petite république de Raguse avait réussi à vivre libre et se développer durant cinq siècles, confrontée en permanence aux puissantes nations. Stevan Dedijer, l'inspirateur, le visionnaire pris le temps de l'écrire avant de disparaître.

Philippe CLERC,
Président de l'AFDIE

“Intelligence et développement” ou la créativité de Stevan Dedijer



Très souvent provocateur, Stevan Dedijer était un homme pressé. Pressé au sens de l'urgence “du connaître et du comprendre” qui l'habitait. De là, nous devinons l'origine de son intérêt pour l'intelligence, voulue comme science, mais aussi comme une tour de Babel. “Chaque année”, écrivait-il en 1991, “le Social Sciences Citation Index (SSCI) liste des centaines de sujets liés à “intelligence” ou “intelligent”⁽⁵⁾”. Son acharnement taxinomique le conduit à noter la diversité des interprétations sur la nature et les fonctions de l'intelligence selon les cultures, ainsi qu'à relever dans l'histoire et aujourd'hui, tous les signaux faibles, expressions, citations, comportements d'acteurs, stratagème d'entreprises, susceptibles de marquer l'avènement de la révolution de l'intelligence et la réalité de systèmes d'intelligence.

Nous ne pouvons, dans cette courte présentation, embrasser la richesse du travail de Stevan Dedijer. Pour cette raison, nous avons choisi de repérer les interactions fortes de son approche avec nos expériences actuelles, tant nationales qu'internationales. Cela nous permettra d'esquisser les premières pistes de son apport et son influence sur notre conception de l'intelligence économique. Nous trouverons ainsi des éléments de formulation et de réponses aux questions que nous nous posons aujourd'hui dans le développement d'une nouvelle politique d'intelligence économique, en France et dans un certain nombre de pays avec lesquels nous échangeons expériences et pratiques : le Canada, le Maroc, l'Indonésie ou la Suisse. À l'occasion de ce parcours, nous proposons de présenter la définition et la conception de l'intelligence avancée par Stevan Dedijer, avant d'introduire sa conception de l'intelligence sociale et de conclure sur sa conception de l'intelligence au service du développement.

“Un déficit général d'intelligence”

Stevan Dedijer écrit et clame très tôt l'existence d'un “déficit général d'intelligence” - nous verrons plus loin

ce qu'il entend ici – au niveau des organisations et des gouvernements impliqués dans la tourmente des mutations du monde. En 1979, il écrit : “Des milliers d'entreprises et des douzaines de pays développent leurs politiques d'information totalement sans aucune conscience que seuls l'information et le secret relevant strictement de leurs objectifs, problèmes et actions en temps réel – c'est-à-dire, l'intelligence – est ce dont ils ont besoin plus que l'information pour l'information”⁽⁸⁾”. Dans la même analyse, il cite Herbert Simon, le célèbre sociologue des organisations : “La conception des systèmes d'information modernes dédiés à l'intelligence est encore dans les limbes”. Cela l'engage à définir sa conception de l'intelligence, de l'intelligence sociale, avant de proposer le schéma directeur d'une “doctrine nationale d'intelligence” en priorité pour les pays en développement.

Pour Stevan Dedijer, l'intelligence est avant toute chose l'art et la science des questions. Il développe et utilise cependant une double acception de l'intelligence : la faculté de comprendre et l'activité de surveillance de l'environnement et des acteurs qui s'y déplacent. Tout au long de ses travaux et de ses expériences, il prône une approche intégrée de l'intelligence et cherche inlassablement, y compris dans l'histoire, les indices et les preuves d'une révolution de l'intelligence et l'émergence d'une science de l'intelligence englobant les recherches en biologie, en psychologie, en intelligence artificielle et ce qu'il avait coutume de nommer l'intelligence gouvernementale.

Installé à Lund, en Suède, à la fin des années 1960, il enseigne l'ingénierie de la politique scientifique et technique. C'est en 1972, qu'il débute un enseignement original sur “l'intelligence sociale” et crée le Research Policy Institute. Il provoque alors un intérêt de la part de la communauté du renseignement, et notamment de William Colby, patron de la CIA, qu'il citait régulièrement dans ses interventions et ses articles comme un homme de l'art qui avaient su percevoir dès le début des années 1970 que nous

Les cahiers
de l'AFDIE

“Intelligence et développement” ou la créativité de Stevan Dedijer (suite)

entrons dans une nouvelle révolution de l'intelligence. Stevan Dedijer formalise l'importance clé des trois facteurs qui sont la source de la puissance des nations : l'information, la connaissance et la technologie. Il décrit la dynamique l'intelligence à travers le processus de transformation d'une donnée, en information, en connaissance pour devenir "intelligence". Il représente l'enchaînement par une pyramide. "Le degré final de complexité consiste dans l'intelligence, au sens psychologique du terme, c'est-à-dire la capacité d'un individu, par extension d'une organisation sociale telle qu'une entreprise ou un pays, à acquérir des informations et des connaissances nouvelles, développer des analyses, s'adapter à son environnement, développer de nouvelles stratégies et agir de façon rationnelle et efficace à partir de ces informations"⁽⁶⁾. Pour Stevan Dedijer, l'intelligence est à la fois "l'habileté de l'individu ou de l'organisation à interpréter efficacement l'environnement pour s'y adapter, à la fois le processus de collecte, de stockage, d'analyse et d'évaluation d'informations par l'agence nationale de sécurité d'un pays comme par ses entreprises"⁽⁶⁾. La mise en œuvre de cette conception et de cette vision de l'intelligence, comme moteur du développement, a permis à Stevan Dedijer de formuler les éléments constitutifs d'une politique dynamique d'intelligence et de sécurité, en s'inspirant des analyses de William Colby. En 1999, il recommandait aux auditeurs d'effectuer un étalonnage de leur pays par rapport aux critères suivants :

- La constitution et le développement d'une communauté de l'intelligence et de la sécurité. Stevan Dedijer remarquait à ce sujet que face à la bureaucratie de la CIA, la Communauté européenne, a su développer en 1998, un dispositif ouvert d'intelligence économique, associant les dirigeants des grands pays européens à la résolution des problématiques d'intelligence et de sécurité.
- La privatisation de l'intelligence devient une fonction de toute organisation (entreprises, municipalités, régions, nations et organisation internationales). Il s'agit ici, bien entendu, de l'organisation de cellules d'intelligence économique (grands groupes, PME), de veille stratégique (entreprises, mais aussi par exemple le réseau de veille gouvernemental du Québec ou le département "d'intelligence municipale" de Stockholm). Stevan Dedijer cite à ce propos l'organisation et l'action des chambres de commerce et d'industrie française dans l'animation de l'intelligence économique en région.
- Contrôle et évaluation public des comportements bureaucratiques, par les médias, mais aussi contrôle parlementaire des services de renseignements.

- Les sources ouvertes d'information jouent un rôle de plus en plus important dans l'efficacité du renseignement.
- La science et la technologie jouent un rôle majeur dans tous les types d'organisation disposant d'un dispositif d'intelligence et de sécurité développé. Les avancées technologiques conduisent depuis les années 1980 à une véritable "intégration des disciplines de l'intelligence". La remarquable livraison de la revue Sciences et Techniques de 1985, "La révolution de l'intelligence" pilotée par Thierry Gaudin, chef du Centre d'Etudes et de prospective du ministère de la recherche et par André-Yves Portnoff reste un remarquable exemple de cette approche. Stevan Dedijer notait avec satisfaction les nombreux signaux attestant de la constitution de ponts entre "les disciplines de l'intelligence" : recherche sur l'intelligence en biologie, l'intelligence de l'individu, l'intelligence technologique, sociale et d'affaires (business intelligence).
- Individualisation de l'intelligence grâce aux technologies de l'information et à Internet.
- Le marché et l'industrie de l'intelligence et de la sécurité propose des produits de mieux en mieux adaptés et "intelligents". Les enjeux financiers de la R&D dans ce domaine sont colossaux.

Intelligence et développement

Jusqu'à la fin de sa vie, Stevan Dedijer fut consultant pour plusieurs gouvernements. De cette expérience partagée avec celle de l'enseignement, il a très tôt retiré la conviction que les gouvernants, notamment ceux des pays en voie de développement, demeureraient largement ignorants des enjeux, des champs de forces à l'œuvre dans leur environnement et des moteurs nécessaires au développement de leur pays. Dans ce qu'il a choisi d'être sa dernière intervention, en 2003, il raconte, comme une déception, l'incompréhension rencontrée auprès des autorités de son pays, la Croatie. "Depuis plusieurs années, j'ai écrit dans la presse Croate et j'ai expliqué dans de nombreuses conférences qu'en Croatie, il a y une très faible prise de conscience de l'état du monde et de ses transformations rapides, en particulier de la révolution de l'intelligence et de la sécurité à l'œuvre"⁽¹⁾.

L'intelligence sociale est, pour ce visionnaire, l'approche la mieux adaptée pour "faire émerger" les systèmes d'intelligence nationaux, voire dans les pays en voie de développement, pour les créer. Il définit l'intelligence sociale comme "l'ensemble des activités d'une société, reliées à l'intelligence, la capacité à s'adapter, répondre à des circonstances changeantes, afin de réaliser des objectifs de développement décidés"⁽²⁾.



“Les agences gouvernementales, les industries, les partis politiques, les syndicats, l’armée, les parties prenantes et les lobbys politiques se trouvent impliqués dans les tâches d’intelligence. L’ensemble de ces activités consiste dans l’identification des problèmes, des menaces, des occasions et des défis, à rassembler de grandes quantités d’information et à les utiliser pour atteindre les objectifs définis par les diverses organisations : elles sont rarement reconnues comme un travail d’intelligence (...)⁽⁷⁾”. Stevan Dedijer, toujours, alertait sur les erreurs d’appréciation : “Chercheurs, journalistes et historiens ont tendance à se détourner de ce travail si important et qui représente la partie la plus large des activités d’intelligence effectuées par les entreprises, les groupes sociaux et les institutions privées pour ne regarder que les activités de renseignement.”⁽⁷⁾.

L’intelligence sociale dès lors fournit les outils pour intégrer l’exercice du pouvoir en connaissance de cause, c’est-à-dire en disposant de la connaissance nécessaire à la réalisation des objectifs des différents systèmes sociaux composant une nation. Stevan Dedijer, tout en reconnaissant la faible validité du concept, parle de la capacité d’intelligence d’une nation, de son QI collectif. L’efficacité de l’intelligence sociale d’un pays repose sur la taille et le dynamisme de son industrie de la connaissance, ainsi que sur la densité et la qualité de ses réseaux d’information. C’est en ces termes et selon cette question, somme toute si simple, qu’il aborda, en 1994, avec son assistante Katarina Svensson, l’évaluation des capacités du système d’intelligence scientifique et technique suédois à travers son réseau d’attachés techniques (STATT) : “quelle est l’intelligence de STATT ?”

Selon Stevan Dedijer, “un pays en développement qui ne dispose ni d’une industrie de la connaissance, ni de réseaux d’information denses et de qualité, doit pouvoir dépasser ce handicap par l’organisation d’une politique d’intelligence, les besoins d’information et de connaissance pouvant être acquis et négociés à l’extérieur”. Cette approche est aujourd’hui d’une grande réalité et plus que jamais valide. Trois exemples l’illustrent. Les conférences du FIED (Forum Intelligence Economique et Développement) organisées par Amath Soumaré et qui se tiennent chaque année à la Banque mondiale à Paris, traitent fondamentalement de ce sujet, sans que véritablement personne se soit penchée au fond sur les travaux et les expériences de Stevan Dedijer. Progressivement, cependant, l’omission se corrige. Lorsque Henri Dou organise à Djakarta en juin 2004, le premier symposium sur “la veille technologique et l’intelligence concurrentielle, comme

enjeu majeur pour le développement au 21^{ème} siècle”, nous rappelons dans nos interventions le travail pionnier de Stevan Dedijer, pour traiter de la question essentielle de la constitution en Indonésie de systèmes d’intelligence et de coopération, basés sur la pratique de veille et de l’intelligence concurrentielle, afin de placer les acteurs économiques de ce grand pays émergent en capacité de mieux coopérer, grâce à la constitution d’une industrie de l’intelligence et d’une capacité d’innovation. La coopération maroco-française, dont l’objet est la diffusion d’une culture de l’intelligence économique et la constitution d’un dispositif de veille industrielle au Maroc, piloté par Ministère de l’Industrie, du Commerce et des Télécommunications avec les professions, participe de la même dynamique, qui rappelle une vision essentielle de l’intelligence économique, défendue par Stevan Dedijer et que nous partageons avec lui : celle d’un usage intensif de l’intelligence pour coopérer – et pas seulement concurrencer –, afin de produire ensemble du développement, de la richesse et du bien-être.

“The Jones Intelligence Doctrine”

Comment dès lors, mettre en œuvre un système d’intelligence dans un pays en développement ? Stevan Dedijer s’inspire de ce qu’il nomme “The Jones Intelligence Doctrine”⁽¹⁵⁾ et considérait en 1979, comme la seule démarche adaptée aux préoccupations particulières des pays en voie de développement, aucun ouvrage sur l’intelligence économique ou le développement, à cette époque, n’abordant ce besoin spécifique.

Ce qu’il décrit comme une doctrine est avant toute chose le produit de la “tradition anglaise, selon laquelle un individu hautement motivé peut et doit déployer tout moyen pour promouvoir les intérêts de la communauté à laquelle il appartient”⁽⁷⁾⁽¹⁴⁾. Il écrit ici ce que le sociologue Wright Mills appela “l’imagination sociologique”, l’adéquation entre enjeux individuels et collectifs.

Stevan Dedijer retient pour l’action et la gouvernance intelligente de l’organisation des principes dits d’efficacité⁽⁷⁾ :

- “La connaissance en général, la connaissance scientifique et la connaissance de l’intelligence en particulier, sont des outils essentiels pour l’accompagnement de la croissance des nations et le fonctionnement du gouvernement”.
- L’art de la “pensée intelligente”, anticipatrice et visionnaire, ainsi que l’inventivité peuvent et doivent être utilisées, afin d’atteindre de grands

“Intelligence et développement” ou la créativité de Stevan Dedijer (suite)

objectifs de puissance avec un usage parcimonieux de ressources.

- Il convient de garder une organisation de petite taille et d'utiliser de façon intensive l'initiative individuelle. “Un seul patron en matière de renseignement est bien plus efficace que tous les comités, quelle que soit la qualité de leurs membres”.

La première étape consiste pour le Premier ministre ou le dirigeant du pays à choisir et nommer parmi ses conseillers de confiance, son conseiller en intelligence sociale. Il devra avoir un pouvoir d'influence et s'entourera d'experts qui devront être formés.

Ses premières missions consisteront :

- à connaître les problèmes essentiels concernant le développement de l'industrie de la connaissance du pays.
- à chercher, recruter et former une équipe d'animateurs de la fonction d'intelligence.
- à effectuer une étude sur le niveau de développement des capacités nationales d'intelligence. Ensuite, ce diagnostic doit demeurer permanent.
- à identifier un nombre restreint de difficultés à résoudre en matière d'intelligence, tels que l'activité d'intelligence concernant les transferts de technologie et la définition d'une politique d'anticipation. Chaque animateur peut commencer un travail d'intelligence sur chaque domaine ciblé.
- à identifier une série de contacts formels et informels au sein de l'élite du pays et les sensibiliser, voire les former, vers la création d'une communauté de l'intelligence.
- à développer l'information et la gestion du secret comme deux ressources fondamentales de l'intelligence organisationnelle et nationale, le secret devenant aussi important que le management de l'information pour Stevan Dedijer⁽⁷⁾.

Pour conclure cette introduction à la vision et à l'action de Stevan Dedijer, nous souhaitons rappeler ce qu'il écrivait au préfet Remy Pautrat, Secrétaire général adjoint de la Défense nationale et concepteur de la politique de compétitivité et de sécurité économique de 1995, première politique publique d'intelligence économique en France, nanti, comme l'écrit Philippe Baumard “d'une solide réputation d'anticipateur”.

“Dans le domaine de l'intelligence économique, la France fait aujourd'hui figure de pionnière. Cela signifie qu'elle devra, avant d'autres pays, traiter de nouvelles questions, répondre à des défis entièrement nouveaux.

En ce sens, le Comité pour la compétitivité et la sécurité économique, travaillant à l'analyse de ces questions liées à la politique d'intelligence économique sera non seulement en mesure de doter la France d'un avantage compétitif et coopératif important, mais aussi d'aider l'Union européenne dans cette voie”⁽¹⁵⁾.

L'histoire lui donne raison, au moment où nous venons de remettre l'ouvrage sur le métier, conscient à nouveau de l'urgence qu'il y a à redéfinir une politique nationale d'intelligence économique. Heureusement, les enseignements du visionnaire de Lund et de Dubrovnik demeurent.

Sachons les relire et les entendre.

Philippe CLERC,
Président de l'AFDIE



(1) Dedijer Stevan, “Development & Intelligence 2003-2053”, texte présenté sous la référence “Lund Institute of Economic Research, Working Paper Series, à l'occasion de la Conférence intitulée “The Infoforum Business Intelligence Conference”, 25 et 26 septembre 2003, Zagreb.

(2) Dedijer Stevan, “Intelligence for Development in a USA Dominated World Civilization”, Actes de la conférence “Business Intelligence'99”, Zagreb, 1999.

(3) “Technical attachés and Sweden's Innovation Intelligence”, Stevan Dedijer & Katarina Svensson. Rapport pour le gouvernement Suédois, Lund, 1994.

(4) Dedijer Stevan, “Development and management by intelligence : Japan”, Journal of Economic and Social Intelligence, Vol. 2, n°3, Londres, 1992, pp.1993-215.

(5) Dedijer Stevan, “Does IBM know what business it is in ?”, Social Intelligence, Vol. 1, n°2, 1991, Londres, p.121-134.

(6) Dedijer Stevan, Jequier Nicolas, Intelligence for Economic Development: an Inquiry into the role of Knowledge Industry, Oxford Bergamon, 1987.

(7) Dedijer Stevan, “The IQ of the Underdeveloped Countries and the Jones Intelligence Doctrine”, Technology and Society, volume 1, n°3, New York, Pergamon Press, 1979, pp.239-253.

(8) Cronin, Blaise, Davenport Elisabeth, “The compound eye/1: an introduction to social intelligence”, Social Intelligence, vol.1, n°1, 1991, London, pp.1-6

(9) Baumard Philippe, “Towards less deceptive intelligence ?”, Social intelligence, vol.1, n°3, 1991, London, pp.179-190.

(10) Baumard Philippe, Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Masson, Paris, 1991. Avant-propos de Stevan Dedijer.

(11) Baumard Philippe, Prospective à l'usage des manager, Litec, Paris, 1996.

(12) Harbulot Christian, “Competitive confrontations and information strategies”, Social Intelligence, vol.1, n°1, 1991, London, pp.43-54.

(13) Stevan Dedijer, “Ragusa Intelligence & Security ? A model for the 21st Century ?”, 2003, www.nsf-journal.hr/issues.

(14) R. V. Jones, Most Secret War: British Scientific Intelligence, 1939-1945. Cité par Stevan Dedijer (7)

(15) Rémy Pautrat, “Le Comité pour la compétitivité et la sécurité économique : missions et perspectives”, Actes du Forum Entreprises et intelligence économique, IHEDN, Palais du Luxembourg, 4 juillet 1995.

(16) Philippe Clerc, “Information society, Globalization and the new society paradigm”, Symposium “Competitive intelligence and technological watch, strategic stakes for development in the 21st Century”, Djakarta, 23-24 juin 2004.

(17) Philippe Clerc, “Analyse comparée des conceptions et des pratiques de la veille et de l'intelligence économique”, Ministère de l'industrie, du commerce et des télécommunications, Séminaire sur la veille industrielle, Rabat, 24 et 25 mai 2004.



Biographie de Stevan DEDIJER
 rédigée par Philippe BAUMARD ⁽¹²⁾

"Né à Sarajevo en 1911, le Dr Dedijer [...] entre au Collegio Internazionale de Rome en 1924, le quitte en 1929 pour entrer à la Taft School aux Etats-Unis. De 1930 à 1934, il obtient un diplôme de physique théorique à Princeton. De 1934 à 1943 il entre aux laboratoires Chase Brass & Cooper, devient journaliste scientifique pour Newsweek, puis éditeur de Slobodna Rech à Pittsburgh. Il rejoint le Parti Communiste et se porte volontaire pour combattre auprès des Républicains durant la guerre d'Espagne. Devinant l'imminence de la Seconde guerre mondiale, il se porte volontaire pour l'American Office of Strategic Services en 1943.

Il défend la Yougoslavie où il est né et le général Tito. Depuis les Etats-Unis, il s'engage dans le 101^{ème} Airborne et participe aux opérations des troupes parachutistes en Hollande et dans les Ardennes françaises. Le général Eisenhower le fait alors transférer en Yougoslavie en février 1945, où il devient proche de Tito. Il est déçu par la découverte de Belgrade et

du communisme. Il devient secrétaire du vice-président Kardelj. À partir de 1949, il occupe successivement, le poste de vice directeur de l'agence de presse Tanjug, (il y organise les relations publiques de la Yougoslavie), puis celui de délégué de la commission socio-économique aux Nations Unies. Il fonde et dirige la division de physique des neutrons à l'Institut nucléaire Boris Kidrich. En 1956, il démissionne pour rejoindre le TAIT Institute à Edimbourg. En 1961, il rejoint le Niels Bohr Institute of Theoretical Physics à Copenhague, puis de 1962 à 1966, s'installe en Suède pour enseigner la politique scientifique et technique à Lünd, où il fondera en 1966, le Research Policy Institute. Il enseigne à Harvard, Yale, Stanford dans les années 1960. Il conseille l'Inde, la Grèce, l'Australie et le Vénézuéla, ainsi que la Communauté européenne, et l'OCDE. En 1990, il inspire et participe à la Revue Social intelligence, qui naquit à Dubrovnik à la veille de la guerre fratricide. Il se dit défenseur de la démocratie et du "social capitalisme" selon ses propres termes. Il dirigeait depuis un département de recherche sur l'intelligence d'entreprise à l'Université de Lund en Suède".

"Ce que j'ai appris de Stevan Dedijer"

J'ai fait la connaissance du Professeur Stevan Dedijer, lors d'une conférence de SCIP il y a près de dix ans. Je débutais dans le métier, et mon livre venait juste d'être primé par le journal Financial Times. Stevan Dedijer était déjà connu comme un des pères fondateurs de la profession. Son passé dans les services de renseignement et comme patron du programme nucléaire yougoslave établissait son autorité. Sa stature imposante et son regard concentré m'impressionnaient.

C'est lui qui m'avait approché : "Monsieur Marti ! J'ai lu votre livre, c'est très bien ! Voici, j'ai sélectionné un certain nombre d'articles pour vous. Voyez, celui-ci est sur la pratique du secret dans les services de renseignement américains, et celui-là expose les méthodes d'investigation de la Royal Society au 17^{ème} siècle. De plus, il faut absolument que vous rencontriez un de mes amis, un certain Monsieur XXX qui aura des choses passionnantes à vous raconter. Si vous passez à Chicago, il faut absolument que vous preniez contact avec une personne remarquable, le Professeur YYY. Ah ! J'oubliais, voici la carte de visite de M. ZZZ (un professeur d'université japonais, spécialiste de la gestion des connaissances), vous pouvez l'appeler de ma part."

Cette avalanche de gentilleses, de la part de cet illustre personnage, avec qui je n'avais eu aucune relation préalable me rendit méfiant. Que me voulait-il ? Pourquoi m'approchait-il ainsi ? Etait-il au courant de certains dossiers confidentiels sur lesquels je travaillais ? Etait-il mandaté par un service de renseignement étatique pour me tirer les vers du nez ? Pourquoi m'avait-il choisi moi, alors que cette conférence était remplie de personnes plus expérimentées et plus connues que moi ? Son attitude me sembla suspecte. Les semaines et les mois suivants, je reçus plusieurs fax et petits mots de sa part. Toujours avec des conseils, des idées ou des contacts. Jamais il ne me posa de questions indiscrettes. Sur le plan intellectuel, ce n'étaient que des cadeaux et des gestes amicaux.

Il m'a fallu longtemps pour comprendre son attitude. Le professeur Dedijer était un homme habité d'une passion : l'Intelligence (au sens du renseignement). En bon scientifique, il menait ses investigations comme ses maîtres le lui avaient appris lorsqu'il était étudiant en physique nucléaire à Princeton dans les années 1930, avec Fermi et Einstein : détecter les talents, engager la discussion avec eux, partager l'information, et chercher à bâtir des concepts et des théories pour expliquer le Monde.

“Ce que j’ai appris de Stevan Dedijer” (suite)

L’objet de cet article est de rendre hommage à ce sacré gaillard, plein d’humanité et d’exigence scientifique, et de faire partager à mon tour ce qu’il m’a appris, lors d’une douzaine de réunions, de Zagreb à Washington, sur près d’une décennie. Voici.

Il y a quatre niveaux en Intelligence Economique. Un peu comme les ceintures de couleur au judo. Les niveaux basiques sont focalisés sur les techniques. Les niveaux élevés sont plus focalisés sur la philosophie. Comme au judo !

Petite bouche et grandes oreilles

Le niveau le plus basique de l’Intelligence économique est le niveau “Parano”. On le rencontre fréquemment au sein des Directeurs de la Sécurité de grands groupes, ou bien au sein de responsables des industries de Défense. Ces gens-là se croient très intelligents lorsqu’ils pratiquent la technique dite de “Petite bouche et Grandes oreilles”. Ils mettent en place des plans de renseignement et s’en vont ratisser les salons scientifiques. Lorsque j’étais ingénieur, j’en ai vu pas mal, de ces petits messieurs gris qui faisaient le tour des stands pour collecter la documentation et qui s’approchaient des groupes de chercheurs pour capter les conversations ! En général, ils n’avaient pas l’air de connaître grand monde ni d’avoir beaucoup de copains. Je ne pense pas que leur collecte d’informations était bien riche.

Donner pour recevoir

Un niveau plus élevé est celui que j’appelle “Donner pour recevoir”. Les Américains disent “Give to Get”. Un exemple était une ravissante jeune femme d’origine libanaise employée par un grand groupe industriel qui passait sa vie dans les salons professionnels à l’international. Elle partait toujours en voyage avec une quantité impressionnante de documentation qui avait été filtrée par ses supérieurs et qu’ils appelaient “information sacrifiée”. En arrivant, elle faisait le tour de stands de la concurrence en distribuant sa documentation, ce qui lui permettait en retour d’avoir celle des concurrents et d’engager un contact sympathique. En fin de salon, elle distribuait des cassettes vidéo des produits de son entreprise, pour obtenir celles des confrères, qui, parfois, lâchaient ainsi des informations sensibles.

La stratégie du “Donner pour Recevoir” est un classique du renseignement. Elle a été très utilisée par les plus grands. Par exemple, Mazarin a passé sa

vie à faire des cadeaux. Des mouchoirs imprégnés de parfum lorsqu’il était pauvre, et des toiles de maître et des tables en marbre massif lorsqu’il devint la première fortune d’Europe. À la fin de sa vie, Tayllerand montrait à ses visiteurs sa collection de plusieurs centaines de moulages de jambes de femmes : chaque année, il envoyait aux femmes de sa connaissance des bas de soie faits sur mesure ! Une autre version de cette technique est “l’interview en creux”. Au lieu de poser des questions à une cible, on lui demande de corriger un rapport rédigé exprès. Mis en confiance, et flattée par l’importance qu’on lui donne, la cible parle souvent trop. Ces approches sont complétées par la panoplie des techniques d’influence : engagement progressif, preuve sociale, dissonance cognitive, etc.

Cette approche est malgré tout limitée. On reste dans un jeu à somme nulle : “je te donne pour que tu me donnes”. À la fin, les gens ne sont pas dupes, et ils n’accordent pas leur entière confiance à ceux qui pratiquent cette approche de petit comptable.

La générosité est une stratégie

Le niveau suivant est celui de la Générosité. Certaines sources d’information sont tellement pointues, tellement supérieures dans leur degré de connaissance, qu’il est quasiment impossible de leur donner quelque chose qui puisse les intéresser. C’est souvent le cas pour les scientifiques ou ingénieurs à très haut niveau. En fait, ils n’échangent souvent qu’avec un nombre très limité de leurs pairs, de personnes qu’ils ont reconnues comme étant à leur niveau. Par contre, ils pourront accepter de donner quelques miettes de leur savoir à ceux qui ont une bonne réputation, ou bien dont ils sentent qu’ils oeuvrent pour le bien commun.

Un bon exemple est Monsieur Michel Billaut qui avait créé l’Atelier de la Compagnie Bancaire (racheté par BNP-Paribas). Cet économiste, qui comprenait peu de choses aux télécommunications et à Internet, était devenu dans les années 1990, le gourou français du commerce sur Internet. Sa générosité, son enthousiasme à partager les informations et ses contacts, la simplicité avec laquelle il conviait tout le monde - étudiants et même concurrents - à ses conférences l’ont rendu sympathique à tous. Petit à petit, il était devenu un véritable système d’aiguillage informationnel, un passage obligé pour tous ceux qui voulaient se renseigner.



Le fait de donner sans calcul, sans espoir de retour, pendant des années, construit votre réputation et votre puissance relationnelle (les Chinois disent le "Guangxi"). Lorsque c'est à votre tour de poser des questions, tout le monde autour de vous fait le maximum. Le Professeur Dedijer ne m'a jamais posé de questions. Mais il s'était rendu tellement sympathique, que s'il m'en avait posé, je me serais plié en quatre pour essayer de le satisfaire, tout en respectant scrupuleusement les limites légales et éthiques, car bien sûr, je ne pouvais pas oublier son passé et ses contacts étroits avec les plus grands maîtres espions de la planète.

L'intelligence globale

Le Professeur Dedijer avait cette classe, mais il allait encore plus loin. Il avait dépassé ce niveau pour atteindre celui de "l'humanisme éclairé". Pour lui, la Globalisation, Internet, l'Intelligence Economique n'étaient que les symptômes de l'évolution de l'espèce humaine vers quelque chose de plus grand. Il partageait la vision du paléontologue et philosophe Theillard de Chardin d'une société planétaire, une "noosphère", une entité d'intelligence collective. Il me disait "The human species is becoming one single community" et je lui répondais : "c'est comme les fourmis : une fourmi c'est bête, mais une fourmilière c'est intelligent".

Les guerres sont souvent causées par les dogmatiques, les extrémistes, ceux qui s'enferment dans un système de pensée et qui refusent de connaître et de reconnaître l'autre. J'ai souvent remarqué lors des crises israélo-palestiniennes, que les membres des services israéliens de renseignement (Mossad et autres), qui – parce que leur travail l'exige - connaissent parfaitement l'histoire, la langue et la culture des Palestiniens, ont des positions plus réalistes, plus humaines et plus raisonnables que les politiques. De loin, on diabolise l'ennemi. De près, on le comprend, on entre en empathie, et c'est un pas

vers la Fraternité. L'Intelligence Economique aide donc à créer des liens entre les gens et les sociétés. De près, on s'aperçoit qu'on n'est pas en concurrence frontale avec celui qu'on pensait être un concurrent et qui peut devenir un partenaire.

Pour le Professeur Dedijer, le concept de guerre en général, et le concept de guerre économique en particulier étaient méprisables. Pour lui, le but de l'Intelligence Economique n'était pas de "tuer le concurrent". C'est cette vision messianique de l'Humanité en progrès qui faisait qu'il s'intéressait aux étapes intermédiaires de ce développement : mesure du progrès scientifique des nations sous-développées, organisation des systèmes de renseignement étatiques et de leur lien avec le monde économique, fonctionnement des leaders qui tels Elizabeth Ier ou Churchill peuvent mener leur pays vers la Paix et la Prospérité.

Secret et judo économique

Il n'y a pas d'angélisme ici. Il s'agit plutôt de "judo économique". Et pour cela, il est vital de pratiquer le secret et de cacher ses intentions. Le Professeur Dedijer disait parfois "Man is the secret animal". Ce n'était pas par hasard qu'il citait le Japonais Masayoshi Hotta, conseiller du Shogun en 1857 : "Soumettre graduellement les étrangers à notre influence, pour qu'à la fin tous les pays du Monde jouissent de la tranquillité parfaite, et que notre hégémonie soit reconnue sur toute la planète".

Yves-Michel MARTI,
PDG Egideria.

Les cahiers de l'AFDIE