

Syndicat Français de l'Intelligence Économique

« Faire de l'intelligence économique un levier de croissance pour les entreprises et les territoires »

Newsletter N°6

Juin 2016

LE RENSEIGNEMENT ECONOMIQUE

Dossier thématique

- *Articles exclusifs des membres du Syndicat*
- *La vie du SYNFIE*
- *Evénements du monde de l'IE*

**« L'éthique comme
fondement des métiers de
l'intelligence économique »**



SYNFIE
SYNDICAT FRANCAIS DE
L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Sommaire



0	Editorial	3
1	Dossier thématique	
	LE RENSEIGNEMENT ECONOMIQUE	
	<i>Le renseignement est la clé de l'intelligence économique (A. Juillet)</i>	5
	<i>Renseignement économique ou intelligence économique ? (G^{dl} J-B. Pinatel)</i>	8
	<i>Intelligence économique offensive pour l'industrie (B. Rivalier)</i>	11
	<i>SI VIS PACEM, PARA BELLUM (M. Jammot)</i>	14
	<i>Traitement de l'information économique d'intérêt stratégique (N. Grasselli)</i>	16
	<i>Le droit du renseignement - Renseignement d'Etat... (O. de Maison Rouge)</i>	20
	<i>Renseignement économique et compliance, dynamiques... (D. Romestant)</i>	23
	<i>Le renseignement économique et l'intelligence collective... (N. Aubin)</i>	29
	<i>La modélisation par les échiquiers stratégiques (E. Hansen)</i>	34
	<i>L'intelligence face au défis de la complexité. (F. Decloquement)</i>	39
	<i>Comprendre pour Agir (O. Chaillot)</i>	46
	<i>La market intelligence appliquée à l'art de la vente (M-H Belescot)</i>	52
	<i>Osez expérimenter un véritable esprit de veille dans vos équipes (O. Cardini)</i>	54
	<i>L'analyse au coeur des processus de décision (P. Memheld)</i>	59
2	Tribune Libre	63
	<i>Contribution de M. Jean-Philippe Eglinger</i>	64
	<i>Contribution de M. François Vessière & Frédéric Delord</i>	66
3	La Vie du SYNFIGE	68
	<i>Nomination, Nouveaux membres, Evènements, CR Réunions</i>	69
4	Conférence du 16/03/2016	82
5	Nous rejoindre	86

Gesamt Rabatt:



La collecte d'informations est évidemment à la base de toute démarche d'intelligence économique. Le dossier thématique de la lettre d'information du SYNFIE est consacré ce mois-ci au renseignement économique et permet à de nombreux membres de notre syndicat de faire part de leur point de vue et d'enrichir nos réflexions.

Ce sont toutes les formes de collecte d'informations qui sont ainsi en jeu. Les techniques de veille font aujourd'hui de plus en plus appel à la technologie. Les logiciels doivent être de plus en plus performants pour assurer une collecte large et en même temps ciblée sur les centres d'intérêt des clients. Le big data permet de pouvoir envisager désormais une collecte d'informations massive et des traitements rapides sur des masses de données considérables. Toutes ces techniques nécessitent des spécialistes. Ce sont autant de métiers qui forment aujourd'hui la communauté de l'intelligence économique en France et pour lesquels nous avons, dans notre pays, un vrai savoir-faire et des compétences enviées.

Il faut évidemment y ajouter la collecte humaine. N'oublions pas que l'intelligence économique est faite de

subtilités, de sensibilités, d'approches culturelles compte tenu de la complexité du monde qui ne peuvent toutes se résumer dans des logiciels si performants soient-ils. La veille active, la rencontre, la discussion, l'appréhension de phénomènes complexes et stratégiques nécessitent des hommes et des femmes et des contacts humains sur le terrain, dans chacun des pays où nous amènent nos missions. Il en va de même dans le renseignement... Les américains l'ont compris eux-mêmes et après avoir tant investi dans l'électronique, l'informatique et les moyens de surveillance technologiques se sont rendus compte de l'importance du facteur humain et des services de renseignements de terrains. Il en va de même en matière économique. L'homme reste un complément indispensable à la machine. Là encore, en France, notre communauté est bien placée et possède les talents pour répondre aux missions qui nous sont confiées.

Alexandre MEDVEDOWSKY,
Président du SYNFIE



Président du SYNFIE,
ESL & Network



01

DOSSIER THÉMATIQUE

LE RENSEIGNEMENT ECONOMIQUE





LE RENSEIGNEMENT EST LA CLE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE



Alain JUILLET

Ancien Haut Responsable pour l'Intelligence Économique en France auprès du premier Ministre. Conseiller Senior au sein du cabinet d'avocats international Orrick Rambaud Martel. Président du CDSE (Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises) et Président de l'Académie de l'Intelligence économique et membre du SYNFIE.

Que la guerre soit conventionnelle ou pas, on sait depuis Sun Tzu que l'attaque ou la défense la plus efficace est directement fonction de la qualité du renseignement. Dans la guerre de course les plus célèbres corsaires, comme hier les pirates somaliens, ne s'attaquaient pas à n'importe quel bateau. Dans les deux cas cela supposait l'existence d'informateurs au cœur de l'ennemi disposant des moyens nécessaires pour communiquer sur l'intérêt réel des bateaux en partance ou croisant dans la zone.

Les cinquante dernières années ont montré que les grandes puissances militaires ne gagnaient plus contre des pays plus faibles en dépit de la dissymétrie de leurs rapports. L'arme médiatique, la guérilla opérationnelle, le désenchantement consécutif à la durée du conflit, la sensibilisation aux pertes humaines contrebalançaient la force utilisée par l'attaquant

quelque soit le motif vertueux invoqué pour justifier l'agression.

C'est pourquoi on assiste à une évolution très nette des conceptions stratégiques. Le militaire devient le complément ciblé d'une action économique d'envergure dans laquelle la connaissance de l'adversaire par le renseignement économique devient la clé du succès. Dans ce cadre on assiste même à des opérations d'exploitation des informations obtenues par l'intelligence économique sous la forme d'actions d'influence qui parfois suffisent à assurer la victoire.

Les Etats Unis qui n'ont plus le rapport de puissance permettant d'imposer au monde leurs vues hégémoniques l'ont compris avant beaucoup d'autres. L'affaire de la BNP ou celle de la prise de participation dans Renault ne peut se comprendre qu'en intégrant la volonté américaine d'assurer sa suprématie dans les négociations commerciales avec l'Iran. De même celle d'Alstom s'explique .../...



par la volonté de récupérer le leadership dans les turbines à gaz.

La procédure Discovery permet à un juge américain de réclamer toutes les pièces d'une opération réalisée ailleurs par un étranger, s'il l'a fait en dollars ou s'il utilise la bourse de New York. Le refus d'obtempérer se traduit par des poursuites pénales et l'interdiction d'activités sur le territoire américain. Plus que discutable sur le plan du droit international elle permet d'obtenir des informations utiles pour l'Etat et les entreprises. L'affaire Snowden a montré à ceux qui en doutaient combien la captation d'informations en tous genres permettait de bâtir des stratégies gagnantes au niveau économique.



Le renseignement économique par la veille et l'analyse permet à toute entreprise et à tout Etat d'obtenir des données utiles sur l'adversaire ou le concurrent. Dans notre monde hyper médiatisé, à travers les réseaux sociaux et avec l'aide des moteurs de recherche, la plus grande partie des informations sur un sujet est disponible légalement pour celui qui sait comment les chercher. La technique du benchmarking, qui implique l'obtention préalable des ratios de l'autre partie, permet de se compa-

rer, de détecter ses failles et ses points forts puis de fixer les objectifs d'amélioration requis. Le développement d'une efficacité ciblée va créer un fossé infranchissable par le concurrent qui permettra d'éviter une guerre économique coûteuse.

Ainsi par la pratique conjointe du renseignement, de la sécurisation de sa propre activité, et de l'influence on proposera le meilleur positionnement prix-qualité, la meilleure innovation par rapport aux attentes du marché et l'entreprise s'imposera sans avoir réellement à livrer bataille. Si le concurrent est plus performant et ne se méfie pas, une campagne d'influence bien ciblée sur ses défauts permettra de limiter son impact ou mieux le déstabilisera aux yeux de son marché et des consommateurs.

Les outils modernes de recherche, de sélection et de traitement des données évoluent tous les jours avec la croissance exponentielle des capacités des technologies numériques et du cyber espace. Nous ne sommes qu'au début d'une révolution des process qui va se développer dans les prochaines années. Dans ce bouleversement permanent celui qui bénéficie du renseignement fourni par les meilleurs outils possède un avantage concurrentiel réel.

Les possibilités offertes par les algorithmes dans le big data, le suivi dans l'internet des objets, l'utilisation de matériels nomades connectés, change le traitement des actions concurrentielles. La stratégie globale définit non seulement l'axe d'effort mais traite très précisément des objectifs intermédiaires et des moyens en les adaptant au fur et à mesure de l'arrivée de nouvelles informations. .../...

Le renseignement économique



C'est le plus performant, le plus rapide, le mieux positionné qui gagne or il ne peut le devenir que par l'utilisation permanente d'un renseignement économique aux outils sans cesse modernisés.

La victoire n'est concevable qu'en ayant, durant tout le déroulé de la méthode, la volonté d'avoir en permanence une parfaite connaissance réactualisée en permanence de l'adversaire et de son comportement. Loin de se contenter de rester sur la défensive il faut revenir à l'adage disant que la meilleure défense c'est l'attaque. Dans cette guerre concurrentielle l'important est de fixer l'adversaire, si possible dans une position défavorable, ce qui suppose une parfaite connaissance de vous même, de vos concurrents et partenaires, ainsi que de l'environnement. Ceci a un coût car dans ce type de compétition on ne gagne pas au rabais.

détecter le moindre signal faible permettant d'anticiper ou de réagir est le socle de la compétition économique moderne. Comme dans l'athlétisme celui qui fait la course en tête ne peut être rattrapé, sauf accident, dans les derniers kilomètres.

*
* *



C'est la comparaison des chaînes de valeurs spécifiques de chacun qui va nous permettre de créer la différence en construisant un avantage concurrentiel dans la durée suffisamment fort pour amener l'autre à renoncer à toute attaque. C'est pourquoi l'utilisation permanente du renseignement économique pour avoir une base de données fiable et pouvoir ainsi



RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE OU INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ?

Parler de renseignement économique dans la sphère privée peut conduire les non professionnels de l'intelligence économique à une funeste interprétation. En effet, utiliser le mot « renseignement » vous projette dans le champ sémantique de la « guerre économique ». Ensuite, il implique que tous les besoins en information économique existent et qu'il suffit d'y accéder en utilisant les voies et méthodes du renseignement.

C'est cette interprétation qui, dans les années 1995-2005, a fait naître chez certains le sentiment que, comme à la guerre, tous les coups sont permis et légitimes. Ce climat a ainsi favorisé l'éclosion d'un certain nombre d'offices aux méthodes douteuses. Ces prestataires proposaient à leurs clients de leur fournir à prix fort des informations noires ou secrètes qu'ils se procuraient grâce à des actions illégales ou peu éthiques voire grâce à leurs connexions personnelles ou à la corruption de détenteurs d'informations confidentielles (enquêtes en cours, informations bancaires, etc.). D'autres offraient l'utilisation de moyens d'influence illégaux (désinformation, corruption) pour gagner un appel d'offre ou affaiblir un concurrent. Ainsi pendant près de 10 ans, sous couvert du concept nouveau de l'« intelligence économique » compris dans le sens anglais de « renseignement », se sont développées, sans aucun encadrement, des initiatives qui ont nui à l'image de l'intelligence économique, dont même aujourd'hui elle a du mal à se défaire, et auraient conduit, sans l'action énergique d'Alain Juillet, à ranger ce concept dans les oubliettes de l'histoire.

Heureusement comme, l'estime Léonard Fuld, expert américain en « Competitive

Intelligence : « moins de 1% de toute l'information nécessaire à la décision économique existe sous forme formalisée, structurée ».



Ce concept d'« information formalisé » mérite d'être analysé en profondeur : que signifie-t-il ? Comment construire une information formalisée ? **J'utilise à dessein le mot construire** car il induit une analogie entre le travail de l'expert en intelligence économique et celui de l'architecte qui bâtit une œuvre à partir d'une combinaison de briques élémentaires en y apportant à la fois de la rigueur scientifique mais aussi un aspect artistique et créatif.

Allons du simple au complexe. **Une information formalisée, structurée peut être d'abord une information qui a fait l'objet d'une publication.** Elle est ainsi déjà mise en forme comme les résultats financiers d'une entreprise, une étude de marché, un sondage. Elle est alors directement accessible sous un format donné soit de manière gratuite soit de façon payante.

Il est aussi possible qu'elle ne fasse pas l'objet d'une publication. Deux cas se présentent alors. Elle est publique et facilement ou difficilement accessible. .../...



Général (2s)

Jean-Bernard PINATEL

Président de la Fédie

2006-2008



C'est le cas généralement de nombreuses informations administratives, juridiques ou financières dont l'accès au public est autorisé par la loi mais qui ne sont pas accessibles facilement parce que leur diffusion n'a pas été organisée ou n'a pas vocation à l'être. Jusqu'à une date récente, les plans cadastraux ne pouvaient être consultés qu'à la mairie. Ils sont désormais accessibles en ligne sur le site www.cadastre.gouv.fr.



Un système mécanique de chiffrement.
Crédit: Adam Foster, Flickr.

L'information formalisée peut aussi exister sans faire l'objet d'une publication (au sens de rendre public) et sans pour cela être protégée. Pour obtenir cette information, il est nécessaire, au préalable, d'identifier les sources qui la détiennent et solliciter ces sources afin d'en faire l'acquisition. Cela concerne notamment les dires « d'experts ». Tous les experts ne publient pas forcément leurs connaissances, leurs réflexions sur leur domaine d'expertise dans des revues spécialisées, scientifiques par exemple. Pour autant, leurs connaissances ne sont pas nécessairement confidentielles. Accéder à leurs connaissances lors d'un rendez-vous, d'un séminaire ou d'une conférence ne relève donc pas de méthodes illégales. La problématique dans ce cas est d'être en mesure d'identifier quels sont ces experts et de prendre contact avec eux en toute transparence afin de s'enrichir de leur savoir et savoir-faire.

Mais là où le concept d'intelligence accède à sa pleine signification c'est **dans le cas où il n'existe pas d'information formalisée**

pour répondre à la question posée. Une information non formalisée, non structurée est, par nature, une information diffuse, qui n'existe pas et dont la création n'est pas évidente⁽¹⁾. L'information n'existe pas en tant que telle car elle n'a pas été mise en forme. Elle ne peut donc être recueillie simplement parce que les besoins exprimés sont si spécifiques que les informations déjà formalisées n'y répondent pas précisément. Dans ce cas, l'expert en Intelligence Economique devra définir les éléments constitutifs (les données) de cette information avant d'identifier la (les) source(s) qui peuvent fournir des informations sur ces éléments constitutifs de l'information recherchée. Une fois l'identification des sources effectuée, l'expert recueille auprès d'eux les faits, les opinions, et fait ensuite un travail d'assemblage des éléments obtenus pour constituer l'information recherchée⁽²⁾.

Deux cas se présentent. **Le premier est le cas où les données de base qui sont nécessaires pour construire l'information recherchée ne font pas l'objet de protection particulière** comme par exemple les commentaires des consommateurs exprimés dans des forums ou des blogs concernant les bénéfices ou les risques liés aux ingrédients chimiques ou naturels composant les produits cosmétiques. La valeur ajoutée de l'expert en intelligence économique est d'être capable de faire ce travail d'identification des sources d'informations détenant toute ou partie, selon les cas, de l'information recherchée puis d'organiser le recueil en toute transparence et dans le strict respect des règles de droit, afin d'obtenir les résultats attendus. .../...

(1) Cas de certaines données statistiques nécessaires à un niveau général qui n'ont été consolidées qu'à des niveaux inférieur.

(2) Exemples : les besoins futurs d'un type de clientèle ; la part export du produit X d'une entreprise par rapport à son chiffre d'affaires global nécessite un travail de découpage de l'info : le chiffre d'affaires global de la société, le chiffre d'affaires du produit X, le volume exporté du CA global et par un travail sur les statistiques douanières, le volume exporté du produit X.



Le cas le plus difficile mais qui est aussi la quintessence de l'expertise est le cas où les données qui peuvent concourir à la formalisation de l'information recherchée font l'objet d'une protection particulière. Il s'agit dans ce cas d'appréhender la collecte de ces informations de la même manière que le cas précédent afin d'essayer de réduire pas à pas l'incertitude en essayant de trouver des indices qui, assemblés, constitueront un faisceau d'indices convergents suffisant pour emporter la conviction ou pour réduire considérablement l'incertitude quant à cette information⁽³⁾.

C'est ici que l'on peut le mieux transposer au domaine privé les méthodes mises au point par les militaires et utilisées par les 2èmes bureaux des états-majors opérationnels ou par les services de renseignements. Il s'agit de bâtir « un plan de renseignement » qui est constitué d'un ensemble de questions qui sont autant d'hypothèses à vérifier ou à infirmer. Chaque question du plan de renseignement fait l'objet d'un « plan de recherche » qui examine tous les moyens et les voies pour obtenir des éléments constitutifs de la réponse à chaque hypothèse.

La démarche d'intelligence économique est donc de fournir non pas des « renseignements » mais une « information à haute valeur ajoutée » c'est-à-dire une information fiable qui optimise la capacité du décideur à anticiper les évolutions de son environnement externe. Plus on tend vers l'anticipation, plus les informations dont on a besoin pour faire une analyse anticipative n'existent pas encore en tant que telles, c'est à dire ne sont pas structurées, ni formalisées⁽⁴⁾. C'est

là que le niveau de formation (DESS ou doctorat), la spécialisation (secteur santé ou transport par exemple) du chargé de veille et de l'analyste et l'expérience acquise (connaissance des sources) distinguent le consultant en IE, le chargé de veille ou l'analyste de la majorité des détectives appelés désormais agents de recherche privé (APR) qui peuvent fournir par des méthodes légales certaines briques de base nécessaires à la construction de l'information stratégique⁽⁵⁾.



*
* *

(3) Exemple. Un laboratoire pharmaceutique français craignait que la date de lancement de son nouveau médicament (en phase III) aille coïncider avec celle du lancement d'un médicament de son concurrent américain couvrant la même pathologie. L'analyste IE a dans un premier temps trouvé dans quelle usine était dans le passé fabriqué ce type de médicament (sur le site du concurrent). Il a analysé toute la presse locale du site et a trouvé que 2 ans plus tôt lors des vœux le directeur de l'usine avait annoncé que dans les trois ans à venir il allait embaucher 150 personnes pour la mise en production d'un « blockbuster ». Or lors d'une réunion récente avec les élus locaux rapportée par le journal local, le même avait dit que l'embauche annoncée serait retardée de 2 ans. Comme certaines informations qui avaient filtré laissaient penser que l'examen par la FDA des résultats des tests de la phase III n'avait pas été très concluant, l'analyste a pu rassurer son client en lui annonçant qu'un faisceau d'indices convergents lui faisaient penser que le lancement de ce produit avait pris 2 ans de retard ; ce qui était le cas.

(4) The secret language of competitive intelligence Leonard Fuld (expert américain en IE, mondialement connu) estime que moins de 1% de toute l'information économique existante l'est sous forme formalisée, structurée. Bien plus, pour lui : « intelligence is an art form :More than ever, effectively seeing through or ahead of the competition is an art form (as opposed to a totally rational and structured technique).

(5) J'ai utilisé un APR pour compter le nombre de salariés qui entraient et sortaient d'une entreprise ; connaissant le nombre qui avait été publié pour la dernière fois cinq ans plutôt, cette information recueillie par comptage a permis de contribuer à l'évaluation de l'augmentation de la production.



Béatrice RIVALIER,
Fondatrice du **cabinet**
Sud-Ouest intelli-
gence économique
SOie

L'intelligence économique offensive traite de différents sujets qui visent toujours au développement économique de l'entreprise, qu'il s'agisse d'innover, de se diversifier, de s'internationaliser, de signer un partenariat industriel... la problématique est toujours la même : la réduction du risque entrepreneurial et dans un second temps, la réduction du « time to market ». **IE versus Marketing : complémentarité certaine !**

Le métier du CIES (conseil en intelligence économique stratégique) consiste donc à valider (dans certains cas infirmer) l'opportunité du projet stratégique de l'entreprise. Dans le cas d'un projet d'innovation, l'apport du spécialiste sera multifacette : maîtrise de l'environnement réglementaire, existence de partenariat stratégique qui permettent d'optimiser des coûts de fabrication ou de distribuer efficacement ses produits... **autant de clés à prendre en compte au-delà de la simple évaluation du marché** (volume, croissance, acteurs en présence...).

Par ailleurs lorsque cette innovation est réellement une **innovation de rupture**, comme c'est elle qui crée le marché par définition, il n'existe pas de fédération, ni d'organisme de représentation professionnelle ou de statistiques sur la production pour apprécier le marché et les sources internet sont généralement d'aucune utilité. Dans de tels cas de figure, **seules des méthodes, techniques d'IE de**

collecte d'information informelle terrain, de débriefing de personnes ressources, de renseignements économiques permettent d'accéder à des informations clés pour dimensionner le marché et éclairer ses perspectives d'évolution, comprendre les déterminants de la compétitivité entre concurrents.

En cela l'IE offensive devient incontournable. Elle est un **élément de la sécurité entrepreneuriale** ! Une mission se termine systématiquement par un arbitrage clair : j'y vais et je sais comment plus rarement ; je n'y vais pas et je sais pourquoi !

Présentation d'une mission d'IE

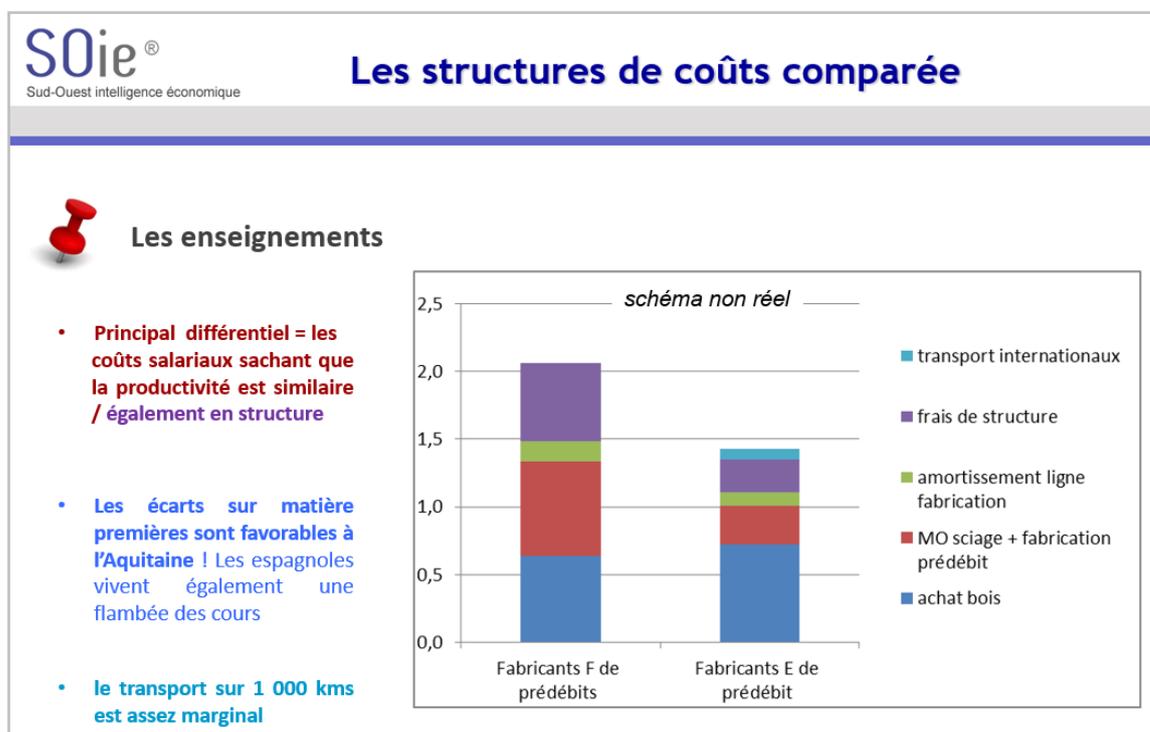
Afin d'illustrer notre propos, nous allons relater une mission d'IE mise en œuvre afin d'aider une filière industrielle à se réindustrialiser (relocaliser la production de caisse à vin en Aquitaine en étudiant l'intérêt de mettre en place une unité de production de pré-débits bois qui pourrait être mutualisée entre plusieurs vinicaissiers).

Sur un tel sujet, il convient **d'abord d'effectuer une veille concurrentielle** et d'être en capacité de définir la structure de coût des producteurs espagnols de pré-débits de caisse à bois qui alimentent la dizaine de vinicaissiers aquitains qui, eux-mêmes, fournissent les châteaux bordelais comme les vins d'excellence de bourgogne ou de champagne. .../...



Rappelons que l'Aquitaine dispose du plus grand massif boisé cultivé de France et que l'industrie du sciage est un des secteurs industriels clés de la région, on comprendra l'hérésie d'une telle situation et l'intérêt pour les acteurs de la caisse vin en bois comme des pouvoirs publics de se poser une telle question !

Voici, ci-dessous, la comparaison des structures de coûts entre producteurs espagnols et français (il en reste deux qui produisent pour partie leur besoin). Cette représentation permet de cibler **où se situe le différentiel de compétitivité** sachant que seules des sources ouvertes recueillies par des moyens légaux ont été mises en œuvre. L'accès à cette information non protégée est évidemment différente en Espagne par rapport à la France et la difficulté est bien d'adapter la démarche de collecte (terrain nécessairement) pour **arriver à force de croisement d'information parcellaire à estimer proprement la structure de coût.**

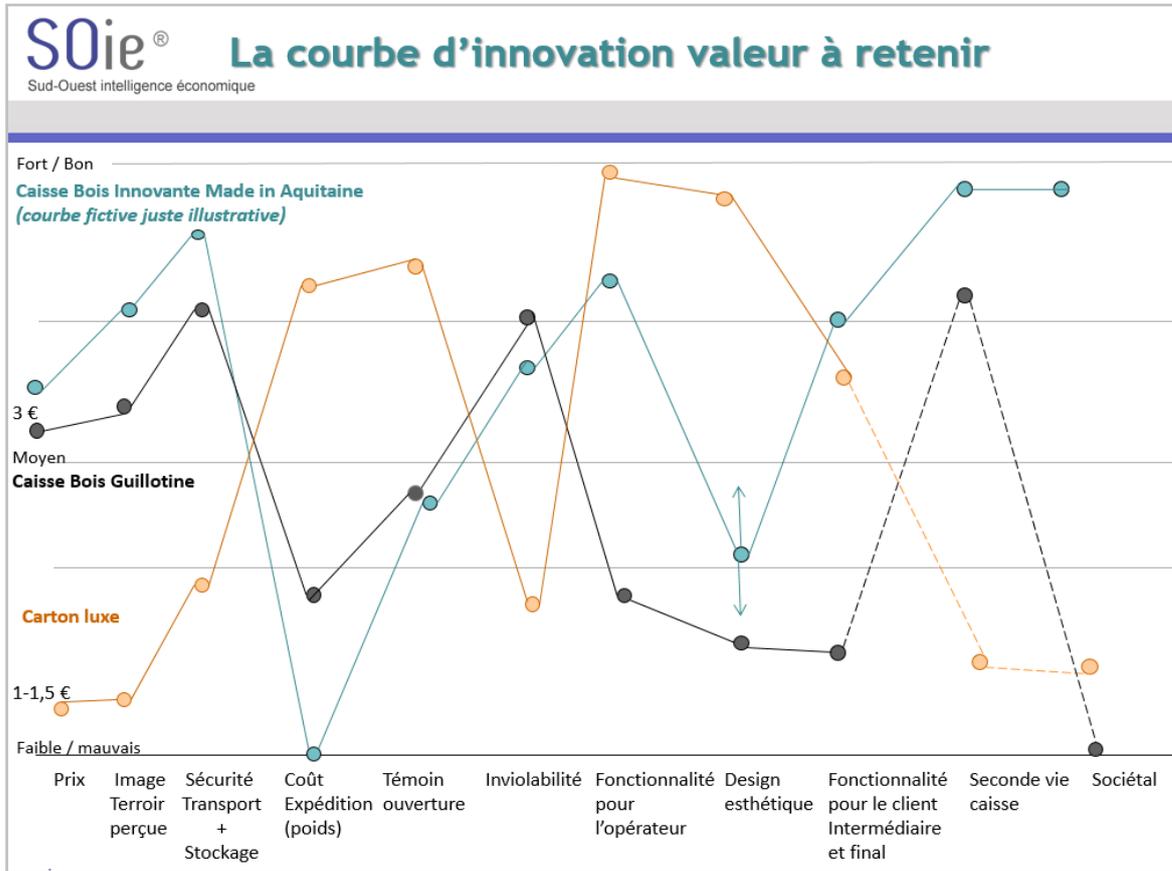
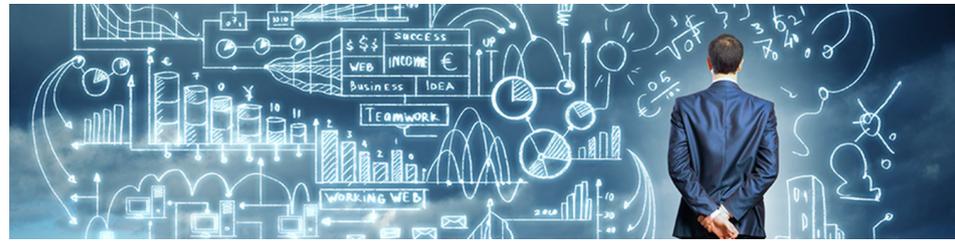


Compenser des différentiels de compétitivité à grand renfort de technologie (de productivité machine) ne permet pas d'obtenir un avantage (ou alignement) durable pour les industriels. En effet effectuer une **veille industrielle / technologique** débouchant sur l'identification fournisseurs, partenaires industriels... n'est pas la solution ; toute chose étant, par ailleurs, copiable par les concurrents à court ou moyen terme.

C'est la raison pour laquelle la mission prévoyait également **un travail exploratoire de marketing amont à l'innovation** partant du principe qu'on ne reprend durablement la main sur un marché qu'en étant également capable d'innover sur le produit.

Ce travail d'écoute client est réalisé sur un échantillonnage de la clientèle et des entretiens en face à face basés sur une méthode dite de courbe innovation valeur qui permet de **recomposer la courbe d'innovation attendue par le marché (courbe turquoise) par opposition aux offres alternatives**. Ce travail permet également de définir le positionnement prix (1^{er} critère sur la courbe des x) et de valider l'élasticité des prix par rapport aux offres alternatives (ici la caisse vin en bois standard et le carton de vin). .../...

Le renseignement économique



Le cahier des charges de l'innovation attendue par le marché est défini par cette méthode de marketing amont à l'innovation et à l'énorme avantage de valider la faisabilité économique du produit innovant avant même d'avoir réalisé le 1^{er} prototype (faisabilité technique). In fine, les consultants ont aidé les industriels à définir **les scenarii de mutualisation de l'unité de production avec validation des business plans !**

Qui a dit que l'IE ne serait pas opérationnelle ! ... et pas stratégique !!

« les PME anglo-saxonnes, japonaises, d'Europe du Nord... tirent leur compétitivité de l'usage intensif de l'IE pour alimenter et piloter leur stratégie »



« L'intuition des dirigeants est toujours essentielle ; elle a simplement besoin d'être validée finement pour engendrer de la compétitivité » dans le nouvel environnement d'affaire devenu de nos jours plus exigeant, plus complexe et beaucoup plus fluctuant ...

SOie, Sud-Ouest intelligence économique est dirigée par Béatrice Rivalier spécialisée sur l'IE offensif pour l'industrie et le service à l'industrie (BtoB) sur des offres techniques ou technologiques.

SOie est au-delà composée de spécialistes de l'IE défensif (diagnostic de vulnérabilité, protection capital informationnel, sécurisation système informatique et télécom, détection malveillance, training ressources humaines...) ou de consultants aux compétences complémentaires en veille (collecte information numérique automatisée ou en collecte terrain).

Béatrice Rivalier est enfin Administratrice du Synfie et Déléguée Régionale ALPC (Aquitaine, Limousin, Poitou-Charentes), donc n'hésitez pas à prendre contact pour échanger sur vos problématiques / besoins www.sudouest-ie.fr



SI VIS PACEM, PARA BELLUM

Ces dernières années, tout s'est accéléré. Si notre quotidien s'avère être de plus en plus numérique (nous facilitant certes, la vie), la contrepartie est, entre autres désagréments, une recrudescence des cyberattaques, susceptibles de désorganiser, non seulement une entreprise mais un pays. En France, l'Intelligence Economique est devenue assez tardivement l'une des priorités stratégiques, non seulement de l'Etat mais de nombreuses entreprises. Même si les contours de l'IE (sécurité informatique, anticipation, influence...) sont encore parfois flous pour certains, il n'en demeure pas moins, que de plus en plus, le renseignement économique se révèle être une évidence et une nécessité... Mais le chemin est encore long... et surtout, tant qu'une réelle organisation n'est pas clairement définie au sein d'une entreprise, le risque de passer à côté d'une information cruciale, inhérente à un marché ou encore, de prendre une décision non adaptée, est élevé et peut se révéler préjudiciable à l'entreprise.



Max JAMMOT

**Analyste Crédit
Expert**

Un constat culturel tout d'abord selon moi, la France doit modifier sa façon d'appréhender le renseignement économique et accepter de le voir, non plus, comme une source éventuelle de polémique mais réellement comme un facilitateur de prise de décisions (ou selon les cas, un barrage à la destruction de valeur...)

En cela, pour exemple, le rapport de Due Diligence peut se révéler décisif. Ce dernier consolide des informations à forte valeur ajoutée, permettant de répondre qualitativement à l'évaluation d'un risque, d'un projet de fusion ou d'acquisition... La démarche consiste à procéder à un examen approfondi d'une situation x,



par la collecte, l'interprétation et l'évaluation de tous les renseignements obtenus.

Cette réflexion intègre tous les aspects financiers et commerciaux, les indicateurs de marché, les risques éventuels ainsi que les préconisations. L'un des principaux objectifs est de cerner les risques liés à un investissement envisagé, de les mettre en relief tout en préconisant si besoin un plan d'atténuation de ces risques (ce qui peut permettre par ailleurs d'adapter le prix de la transaction). .../...



Si les actions de veille sont le lot quotidien, la priorisation des données collectées, leur exploitation efficace sont une difficulté récurrente (compte tenu du nombre d'informations disponibles et/ou collectées). Outre les outils d'analyse à disposition, le réseau s'avère être le moyen le plus rapide d'aller à l'essentiel. Par expérience, lorsque l'audit préalable d'acquisition est estimé complexe et pointu, s'entourer d'une équipe dédiée, formée pour l'occasion (et riche d'expériences et de compétences diverses mais complémentaires) m'apparaît être comme étant l'une des meilleures solutions, si ce n'est la meilleure.

Outre cet apport indéniable pour les prises de décision, gardons aussi à l'esprit que le renseignement économique peut permettre de garantir potentiellement à une entreprise, un avantage concurrentiel, ou encore de participer activement à la préservation de son patrimoine, de son image ou de sa stabilité financière.



« Si vis pacem, para bellum », si tu veux la paix, prépare la guerre... Je pense qu'il ne faut également jamais oublier que si l'on est en capacité d'obtenir des informations à forte valeur ajoutée, voire confidentielles sur tel ou tel acteur... l'inverse est bien entendu de mise... Donc l'anticipation, quelle qu'elle soit, est essentielle... au même titre que la vigilance.



L'ART DE CAPTER, STOCKER, TRAITER, ANALYSER ET DIFFUSER TOUTE INFORMATION ECONOMIQUE D'INTERET STRATEGIQUE.

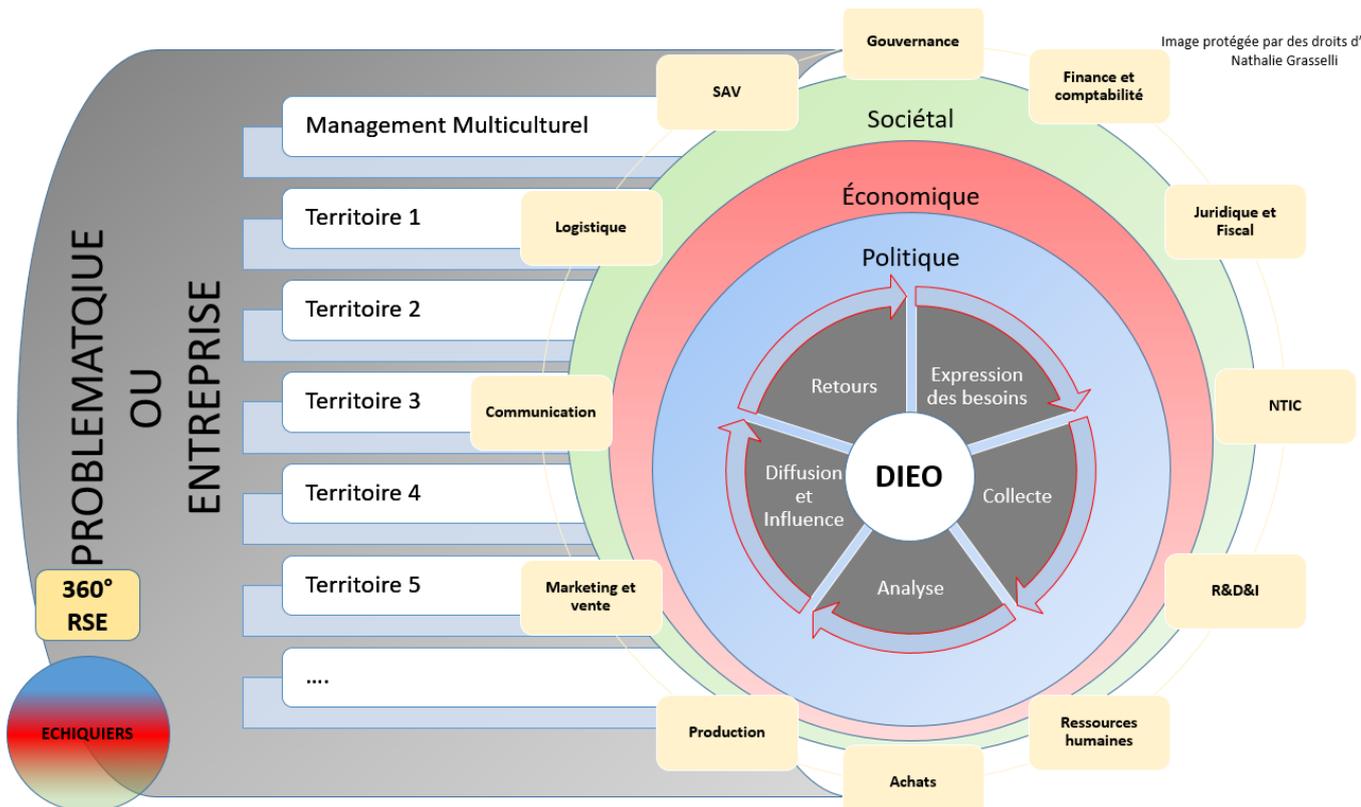


Nathalie GRASSELLI,
CEO, Co-fondatrice
MIRESO

Avertissement : cette note de synthèse se base sur des faits réels et mes pratiques personnelles. Elle ne saurait refléter l'ensemble des pratiques des acteurs du secteur. Dans un souci de confidentialité, pour les acteurs à la manœuvre, j'ai pris le parti d'en faire un petit manuel à mon usage personnel. Plus offensif que défensif, il permet d'acquérir une bonne visibilité sur l'environnement de la cible.

Il se déroule selon la matrice suivante qui est le fil conducteur de mes recherches et dont le scope peut-être plus ou moins étendu. Ce scope respecte en partie le déroulé de la chaîne de valeur des entreprises. .../...

Image protégée par des droits d'auteur.
Nathalie Grasselli





Nous utilisons avec mes équipes, nombres de sources variées plus ou moins accessibles. Pour chaque recherche d'information, nous scannons, interrogeons des sources qui appartiennent aux différents échiquiers (concurrentiel et économique, politique et sociétal). Cela nous permet d'être plus pertinents et d'avoir une capacité d'empathie qui peut aider à envisager nos dossiers sous différents angles.

En fonction des territoires sur lesquels nous opérons (ils peuvent être géographiques ou informationnels et font donc intervenir différentes communautés dont nous devons nous rapprocher), nous nous attachons à mettre en place en parallèle, une grille d'analyse RSE (Responsabilité sociale et environnementale). Une grille très opérationnelle qui permet d'identifier assez rapidement des risques d'attaques ou des failles à exploiter. Le GRI (Global Report Initiative) est une vraie mine d'information pour qui veut identifier rapidement les failles d'une cible pour peu qu'elle ait publié son rapport dans leur base de données.

Qui finance, qui dirige et dans quelle juridiction ?

Nous nous attachons à identifier l'actionnariat, les dirigeants, les modes de gouvernance et les réseaux humains. Il s'agit de bien connaître les interlocuteurs cibles et leurs connexions qui pourraient éventuellement intercéder de manière indirecte en notre faveur ou s'avérer être des « ennemis ». Les associations, clubs, Think tank, annuaires des grandes écoles, presse people ou le monde de la nuit peuvent être des sources intéressantes.

Les ratios financiers d'une entreprise sont aussi une mine d'informations non négligeable. Pour les entreprises ayant une obligation de publier leurs comptes l'information est très accessible. Cela est beaucoup plus difficile pour celle qui n'en ont

pas. Auquel cas nous utilisons des moyens détournés mais légaux, qui prennent juste un peu plus de temps. Il est aussi de mon point de vue, important de connaître les commissariats aux comptes ou les cabinets d'expertise comptable qui valident les comptes.

Les aspects juridiques et fiscaux permettent aussi de mieux appréhender l'état d'esprit de la gouvernance et de l'actionnariat. Procédures concurrentielles, litiges au tribunal, prud'hommes peuvent être révélatrices de failles ou de points forts sur lesquels on ne peut faire l'impasse.

Quelles sont les failles exploitables ?

Les informations concernant les NTICS sont elles aussi très intéressantes. Il s'agit ici d'identifier la maturité digitale des entreprises et leur vulnérabilité cyber. (OS dépassé, logiciel étranger, vétusté et donc gros investissements à envisager qui risque de plomber la rentabilité, utilisation du cloud ou pas, sur quelle zone géographique avec quel environnement juridique et quels risques pour la confidentialité des données). Pour information avec les IOT, nombres d'informations, autres que les bases de données clients risquent d'être piratées ou tout simplement « aspirées ».

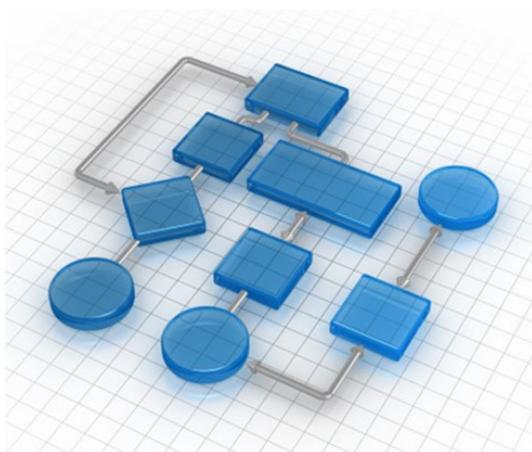
.../...





Des SI financiers à la Supply Chain Management en passant par vos plateformes d'animation de communauté ou vos CRM, nombres de vos informations ne sont plus sécurisées. La R&D est très importante. Quels sont les investissements, les brevets, quels droits ont fait l'objet d'une protection. Quelles technologies sont utilisées ?

Existents-ils des partenariats publics/privés ? Avec quelles universités ? Un incubateur ? Quels sont les bureaux d'études qui interviennent ? Existents-ils des contrats de licences ? Avec qui ? Dans quels pays ?



Les ressources humaines doivent aussi être répertoriées. L'employé mécontent qui peut être une bonne source d'information mais aussi l'intérimaire lambda dont on ne se méfie pas et qui vient pour le compte d'un concurrent. À ce sujet j'invite les directeurs des RH à être beaucoup plus regardants sur les agences d'intérim ou les cabinets de chasseurs de têtes avec lesquels ils travaillent. Les conflits sociaux sont des occasions peu utilisées pour récupérer de l'info et pourtant un compte rendu de grève ou de CHSCT

peuvent se révéler de vraies mines d'or. Les offres de poste aussi sur les plateformes internet ou dans le marché caché peuvent aussi confirmer certaines orientations stratégiques comme celle d'un directeur de l'expansion laisse augurer d'une offensive en termes de développement sur une nouvelle zone ou sur un nouveau marché. Et aussi, les rapports de stage. Beaucoup trop de dirigeants laissent les jeunes sortir avec des informations qui sont somme toute sensibles.

Les achats et la production : dites-moi qui sont vos fournisseurs de matières premières et de matériels et je vous dirais comme vous produisez. En remontant sur la chaîne de valeur des entreprises et leurs principaux fournisseurs on peut très rapidement obtenir de l'information à forte valeur ajoutée (commandes spécifiques, creux dans les approvisionnements...). Rien de tel pour avoir une bonne visibilité à ce sujet que de visiter les salons professionnels et parfois même de faire les poubelles (les prototypes ou ceux qu'on appelle communément les phases de calage sont généralement mis au rebus sans grande précaution). Attention aussi aux capteurs sur les lignes de production. Désormais « connectée », il va être de plus en plus facile de surveiller combien de bouteilles sont remplies et avec quel volume de produit et dans quel délai. Je dis ça, je ne dis rien !

Les services marketing et vente s'attachent bien souvent à travailler en amont leurs campagnes ou leurs actions commerciales. .../...



Un tour à l'agence de communication ou chez l'imprimeur et on peut récupérer les promotions qui sortiront dans 15 jours, ou avoir une visibilité sur de nouveaux produits et services qu'on n'avait pas identifiés en R&D mais qui sont sur le point d'être commercialisés.

Les services communications sont un peu plus particuliers à traiter. Souvent inexistant dans les PME et PMI ou alors externalisés, les prétextes pour les contacter sont un peu alambiqués. Par contre, avec un bon journaliste expert dans la poche et vos entrées dans les principales parutions professionnelles, il y a de bonnes chances que vous soyez informés en priorité d'un mouvement quelconque. Sauf gestion de crise, les annonces sont préparées quelques semaines à l'avance et leur divulgation planifiée.

Concernant la logistique, c'est une vraie faille pour les entreprises. Beaucoup d'intermédiaires opèrent et malgré un renfort des systèmes de contrôle, c'est encore sur ce poste que se retrouvent la majorité des fraudes en interne. Un bon réseau dans la chaîne logistique permet de récupérer des produits passés en pertes et profits et de faire de la retro-ingénierie. De plus la connaissance des circuits de distribution (internes ou externes en sous-traitance) permet de mettre en regard la gestion du risque sur les capacités de livraison au client final ou de risques à l'exportation, voire de risques sanitaires.

Enfin le SAV. Un régal que de trouver un produit défaillant en toute bonne foi et de tester la réactivité du service après-vente, le niveau de connaissance juridique des interlocuteurs, la localisation de la plate-

forme ou les délais et conditions de retours produits et leur capacité à satisfaire le client mécontent ou lésé. Les blogs et forums consommateurs sont aussi de bons indicateurs.

Traiter, analyser et diffuser.

Une fois toutes ses informations collectées, il faut les archiver. Ce système d'archivage doit être pensé en amont en fonction de la mission et avec le client. Il doit pouvoir se retrouver dans les différentes sources de données qui éventuellement seront annexées aux analyses. Ensuite traiter et analyser. J'ai pour habitude de tout compiler dans des bases de données.



Cela me permet de gagner du temps en traitement sémantique et statistique. Une partie de nos interventions se font dans l'urgence. Et pour les rendus aux clients, les fonctions de fusion de document permettent de gagner du temps et d'homogénéiser des contenus de sources diverses.

Enfin, nous facilitons au maximum leur navigation dans les documents de synthèse. Les décideurs ont peu de temps. Ils doivent aller à l'essentiel.

*
* *



LE DROIT DU RENSEIGNEMENT - RENSEIGNEMENT D'ETAT, RENSEIGNEMENT ECONOMIQUE

Par Olivier de MAISON ROUGE – AVOCAT, DOCTEUR EN DROIT
Ed. LexisNexis, mai 2016

Extraits :

« (...) dans un contexte exacerbé de guerre économique, dans lequel s'affrontent des géants mondialisés mais aussi des petites entreprises à forte innovation, les comportements de prédation industrielle et technique sont légion. Ce faisant, les détenteurs d'avantages concurrentiels, indépendamment du seul monde de l'industrie de l'armement, doivent pouvoir disposer d'outils informationnels pour identifier les risques liés aux marchés et cerner les stratégies de déstabilisation de leurs concurrents. C'est aussi un moyen de connaître l'environnement concurrentiel dans lequel ils sont appelés à évoluer économiquement.

C'est pourquoi la nécessité de ce que Sun Tzu nomme pour sa part « l'information préalable » vaut désormais tout autant pour la sphère publique (renseignement d'Etat) que pour les entreprises privées (renseignement économique et stratégique) en tant qu'appréhension de l'environnement. C'est le principe de la connaissance de la carte (vue plane) et du territoire (vue en profondeur).

En cela, étonnamment si rare en période de médiatisation à outrance et d'utilisation sans retenue d'Internet, des réseaux sociaux et des outils connectés, l'information stratégique, qu'elle soit politique ou écono-

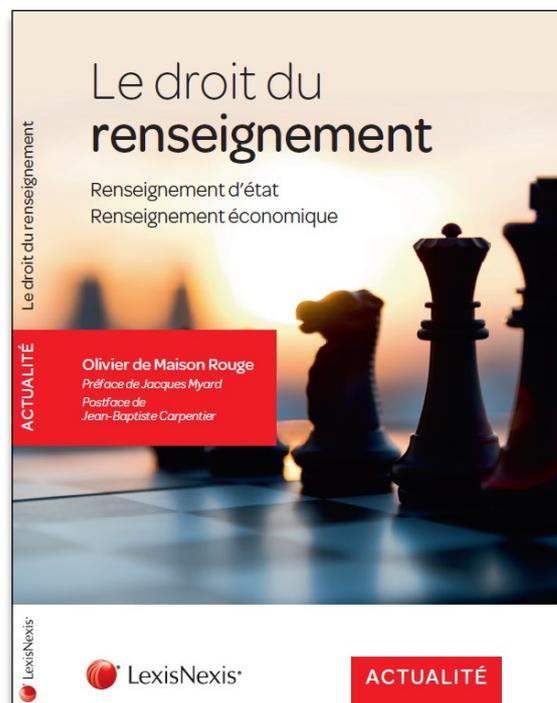
mique, est devenue une denrée recherchée, incontournable et essentielle. » (...)

« ... l'exemple le plus topique de l'utilisation du renseignement commercial, est d'ordre privé, à l'origine de la fortune des Rothschild d'Angleterre. Cet épisode se déroule à l'occasion de la bataille de Waterloo. Il faut se souvenir que NAPOLEON 1^{ER} après son exil sur l'île d'Elbe, débarque à Golfe-Juan, où débute la période dite « des cent jours ». Après avoir repris le pouvoir pacifiquement (étant passé par la route depuis lors nommée « Napoléon ») évitant les armées envoyées par LOUIS XVIII et ralliant au passage le Maréchal NEY, il voit se liquer contre lui les monarques européens. .../...



Olivier
DE MAISON ROUGE

**Avocat,
Docteur en Droit**



Le renseignement économique



Aussi, les batailles à venir seront-elles décisives. Il en va de la suprématie économique occidentale ; que l'Angleterre gagne cette guerre sur la France, et cette dernière sera isolée, sinon commercialement diminuée ou que la France batte les coalisés, et celle-ci étend à nouveau sa puissance à l'Europe continentale, tandis que Londres se voit soumise à un blocus. C'est donc à Waterloo que va se jouer la domination de l'Europe sur ce 19^{ème} siècle naissant. Or, contrairement à ce que nous croyons savoir aujourd'hui, l'empereur des français n'est pas donné perdant avant la bataille, dont l'issue sera incertaine jusqu'au bout.

Pressentant ce grand basculement, Nathan ROTHSCHILD, qui a déjà fait fortune à la tête de la branche anglaise de la famille (à ne pas confondre avec ces cousins français, bien qu'issus de la même souche), va utiliser toutes les ficelles du renseignement privé. Il rémunère ainsi ses propres agents de renseignement, chargés de l'informer sur le cours de la bataille. A l'époque, l'information ne circule pas aussi vite qu'aujourd'hui. Or, tous les financiers connaissent les méthodes de Nathan ROTHSCHILD qui se nourrit d'informations privilégiés. C'est pourquoi, une fois avisé du sort de la bataille, au lendemain du premier jour (la bataille de Waterloo aura duré deux jours), il se rend ostensiblement à la Bourse de Londres. Là, il s'appuie à un pilier, et fait vendre ses actifs à vil prix. Tout un chacun le sachant parfaitement informé – et croyant que NAPOLEON 1^{ER} a rem-

porté la bataille en l'absence de communication officielle – se met à l'imiter. Puis, avant que la nouvelle de la défaite ne parvienne in fine à Londres, il va secrètement faire acquérir tous les titres disponibles avant que ses concurrents ne se ravissent. C'est ainsi qu'il va quadrupler sa fortune, ayant pu acheter à bas prix – et moyennant une manipulation des cours qui serait aujourd'hui sanctionnée – des titres dont la valeur s'est trouvée par la suite substantiellement augmentée du fait de la victoire de WELLINGTON. Ainsi, à travers ce coup de génie, on constate comment un acteur économique peut, par la connaissance préalable, peser sur le cours et événements et plus largement influencer sur son environnement. Ce faisant, Nathan ROTHSCHILD avait pratiqué le renseignement commercial et l'influence économique avant qu'elle ne soit théorisée. » (...)



La bataille de Waterloo a été remportée par le duc de Wellington et le maréchal von Blücher, malgré leur infériorité numérique sur l'armée napoléonienne. © Clément-Auguste Andrieux, Wikimedia Commons, DP.

« Si, de manière générale, le renseignement d'Etat se nourrit d'informations fermées, auxquelles elle peut avoir accès que par des moyens dérogeant au droit commun, a contrario le renseignement économique, .../...



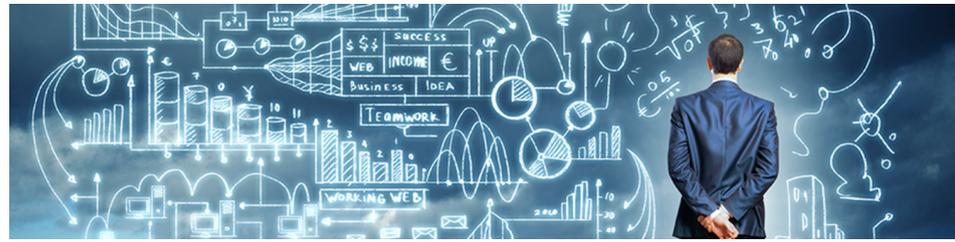
qui n'a pas d'équivalent en droit privé, est fondé sur la collecte d'informations ouvertes – en principe non secrètes - avec des moyens de droit commun. Là réside peut-être toute la difficulté de l'exercice, mais aussi tout l'art à employer car il s'agit d'user de méthodes éprouvées, nobles et vertueuses, éthiques et déontologiques, tout en parvenant à accéder à des informations non révélées, et néanmoins pertinentes.

Plus prosaïquement on peut résumer de la manière suivante :



- **Le droit du renseignement d'Etat** est un droit d'exception, encadrant les méthodes de renseignement autorisant la dérogation au droit commun, permettant d'accéder à des sources fermées ;
- **Le renseignement privé**, droit davantage coutumier sinon prétorien, est un droit commun, frappé d'interdits légaux d'ordre public, œuvrant essentiellement sur les sources ouvertes, sauf à user de pratiques et ingénieries juridiques pour se faire communiquer des informations économiques non divulguées. »

*
* *



Compliance

« RENSEIGNEMENT ECONOMIQUE ET COMPLIANCE, DYNAMIQUES ET COMPLEMENTARITES »



Damien ROMESTANT,

Docteur en Droit,

Directeur associé,

Phillip Sidney

Cette nouvelle Newsletter aborde le thème du renseignement économique, il nous est apparu intéressant de pouvoir mettre en lumière les dynamiques et les complémentarités que ce dernier pouvait avoir la compliance. En effet, l'hypothèse de départ de notre propos reposera sur un postulat, faire de la compliance un facteur de facilitation (de pouvoir faire) et non un élément bloquant pour l'entreprise.

Cependant, l'évolution du commerce international crée des situations particulières, filles de la mondialisation⁽¹⁾, mais qui demandent aux entreprises d'adapter leur dispositif de compliance et de revoir leur approche du risque. Ceci sera d'autant plus vrai que l'entreprise évolue dans un secteur « sensible » ou fait commerce de matériels et produits dits « sensibles ». On verra aussi que désormais c'est l'ensemble du monde de la finance qui doit intégrer de telles préoccupations sécuritaires. La non-prolifération, mais aussi désormais la lutte contre le financement du terrorisme ou la lutte contre le blanchiment commandent aux entreprises un effort considérable afin de préserver leur réputation.

Si la compliance amène l'entreprise à se conformer à un certain nombre de règles qui encadrent ou influencent son activité ou une transaction, l'analyse du risque associé évolue d'une façon qui conduit à lier étroitement compliance et renseignement économique.



Ce phénomène est alors d'autant plus prégnant si l'on envisage également – et ainsi que cela a pu déjà être décrit dans les précédentes Newsletters – le risque associé aux concurrents directs, acteurs privés du commerce international, .../...

(1) Voir en ce sens, Damien Romestant, « Commerce et sécurité, les exportations sensibles dans la mondialisation », L'Harmattan, 2002.



ou bien encore le risque indirect, rattaché à la politique étrangère d'un Etat ou d'un groupe d'Etats qui peut avoir un effet direct – menace - sur l'activité d'une entreprise.

Globalisation de la menace concurrentielle, adaptation des pratiques en matière de renseignement économique

Notre propos sera ici limité au champ de notre expérience et revient alors à décrire le travail de veille concurrentielle qui peut être déterminant pour anticiper ou accompagner les mouvements législatifs et réglementaires d'Etats usant de leur pouvoir régaliens afin d'ériger des contraintes normatives exorbitantes du droit commun.

Bien que ce phénomène ait été décrit depuis plus de 30 ans maintenant, par M. de Lacharrière, notamment, pour qui les Etats sont engagés dans une véritable *politique juridique extérieure*. Publié en 1983 cet ouvrage permet à l'auteur d'exposer comment les États déterminent leur politique à l'égard du droit international. « [S]i par "politique juridique extérieure" on entend une politique à l'égard du droit et non pas nécessairement déterminée par le droit, on observe très fréquemment des conduites gouvernementales qui relèvent d'une politique portant sur les aspects juridiques soit de l'ensemble des relations internationales, soit d'un secteur particulier de celles-ci⁽²⁾ ».

Cela influencera d'autant plus le comportement de l'acteur privé que l'Etat en question accompagnera ses champions nationaux dans la conquête – ou la pro-

tection – de marchés, tout à la fois internes et internationaux, en les appuyant à travers la mise en œuvre de mécanismes juridiques extraterritoriaux et agressifs qui commandent une bonne connaissance de l'environnement juridique – mais aussi administratif - de l'Etat donné.

La seule prise en compte de ce risque ne saurait suffire sans l'analyse de l'environnement concurrentiel qui demeure un outil stratégique décisif dans un contexte de compétition intense.

La mondialisation a conduit les acteurs économiques publics et privés à repenser leurs stratégies. Le développement des échanges internationaux et de l'économie numérique a ouvert de nouveaux marchés et offert de nouvelles armes aux acteurs publics et privés. Certaines ne sont pas nouvelles mais prennent une nouvelle dimension, comme l'utilisation du droit, arme défensive et offensive, mais aussi objet et vecteur d'influence.

Le pouvoir économique global se partage et parfois bascule, pour l'instant du Nord vers l'Est, vers «les Asies» et vers le Sud. L'intégration dans les chaînes de valeur mondiale s'impose pour les acteurs économiques. La « coopération » devient une obligation pour rester compétitif et saisir les opportunités. Les rôles respectifs des États et des acteurs privés se brouillent, tous sont soumis aux mêmes logiques de concurrence et participent à la formation des règles du jeu⁽³⁾.

C'est donc ici, au carrefour de la compétition internationale et des intérêts de sécurité nationale que trouve à s'appliquer la notion de renseignement économique à la compliance. .../...

(2) De Lacharrière, « La politique juridique extérieure », 1983, p.5

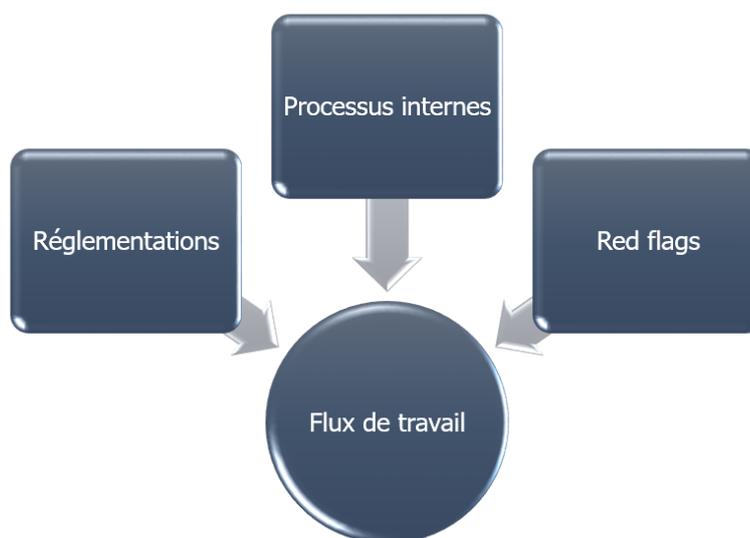
(3) « Intelligence économique, références et notions-clé », Délégation interministérielle à l'intelligence économique, Juin 2015, p.19



L'adaptation de l'organisation du travail aux impératifs de la compliance : contrainte et flexibilité

La concurrence de nouveaux acteurs, notamment du Sud, souvent soumis à de moindres contraintes réglementaires, n'enlèvent pas l'obligation faite à certains acteurs majeurs de domaines stratégiques de devoir respecter des règles contraignantes qui doivent être intégrées dans le processus décisionnel.

Ici encore, le travail en amont sera fondamental au sein de la chaîne de valeur afin de déterminer quels seront les objets (produits, matériels, connaissance) produits ou utilisés par l'entreprise qui pourront être soumis à la règle. Vient ensuite la perspective géographique qui occupera une place prédominante. Notamment lors de l'exploration de nouveaux marchés potentiellement soumis à des sanctions internationales.



Les entreprises sont soumises à un nombre croissant de règles, nationales ou internationales, qui viennent impacter leur processus de travail, et donc *in fine*, leur organisation. Par définition, ce sont l'ensemble des employés qui doivent respecter ces règles et assurer la conformité des pratiques de l'entreprise aux standards requis.

Afin que ce processus n'impacte pas négativement l'organisation de l'entreprise, mais lui apporte la sécurité juridique nécessaire, il revient de faire un important travail d'organisation dans la mise en place d'un programme de conformité (compliance) qui sera suffisamment strict afin de prévenir tout risque de violation des obligations à la charge de l'entreprise dans ses affaires, tout en préservant la flexibilité nécessaire pour lui permettre d'être adapté en fonction des besoins ou risques identifiés.

Traditionnellement, la chaîne de la conformité au sein du flux de travail s'applique comme suit : .../...



Transaction interdite ?

Embargo ?
Sanctions spécifiques ?
Commanditaire blacklisté ?
...



Transaction suspicieuse ou sous codition ?

Du fait de la nature du produit, matériel ?
En raison de l'utilisation finale ?
Du fait de l'utilisateur final ?
Du fait de la qualité de la transaction (modes de financement)
....



Décision finale

Autorisation
STOP

Tout le travail qui pourrait être assimilé à du renseignement économique peut se comprendre comme de l'intelligence du contexte de l'acteur économique.

En effet, les red flags ou alertes qui pourront être positionnés dans la chaîne de valeur ne doivent pas empêcher de faire, mais simplement alerter afin que le processus soit suffisamment ralenti pour permettre de sécuriser la transaction. Par la vérification de la destination, une inspection plus fine du matériel concerné ou bien encore en se reportant au montage financier de l'opération envisagée.

Cela suppose une bonne connaissance des règles, mais demande également d'aller au-delà. Notamment parce que l'entreprise peut se trouver empêtrée dans des choix de classification qui ne pourront être résolus qu'à travers une connaissance fine des pratiques de l'administration responsable de la délivrance de la licence.

Un cas pratique pourra être tiré des événements récents, prenons par exemple l'essai balistique de la Corée du Nord. La compliance commande à une société qui ferait l'objet d'une demande d'un acier spécial, de se conformer aux Directives du MTCR⁽⁴⁾. Et c'est ici que peut intervenir la synergie compliance/renseignement économique. En effet, se limiter à s'assurer que la commande est conforme au MTCR peut faire peser un risque sur la société impliquée dans la transaction. La raison principale ressort des résultats des enquêtes menées par le groupe de sanctions sur la Corée du Nord qui ont démontré que pour réaliser ce tir, cet Etat avait utilisé une qualité d'acier juste en dessous des normes du MTCR. Dès lors, la bonne compliance consistera à apposer un Red Flag sur toute demande d'acier qui pourra flirter avec les normes de ce régime, quand bien même elles ne les attendraient pas.

Ceci se complique un peu plus encore lorsque l'on prend en considération l'ordonnateur de la commande, et alors même que la destination tout autant que le destinataire apparaissent désormais comme des éléments-clé du contrôle. .../...

(4) Missile Technology Control Regime, créé en 1987, est un regroupement informel et volontaire de pays qui veulent empêcher la prolifération des vecteurs non pilotés d'armes de destruction massive et qui s'efforcent de coordonner les efforts de prévention à cet égard par le biais des régimes nationaux de licences d'exportation. Le RCTM a été créé en 1987 par le Canada, la France, l'Allemagne, l'Italie, le Japon, le Royaume-Uni et les États-Unis. Depuis ce temps, le RCTM a grandi et compte maintenant trente-quatre pays, et tous ont un droit égal au sein du Régime.



Dans ce cas de figure aussi les leçons tirées des régimes de sanction démontrent l'ingéniosité des proliférateurs pour se procurer les matériels nécessaires. Les montages compliqués de sociétés écran, la multiplication des commanditaires, les ruptures de charge dans les ports, ou bien encore l'emploi de personnels diplomatiques et les paiements en liquide font désormais partie des pratiques courantes à surveiller et à prendre en compte. Ici encore, c'est le triptyque maîtrise de l'environnement juridique-lien avec l'organisme de contrôle-connaissance de la réalité concrète qui permet d'élaborer une protection efficace de la société et de sécuriser les transactions. Ce besoin de connaître les acteurs de son marché n'a peut-être jamais été autant nécessaire.

Un besoin de renseignement confirmé et accentué par l'évolution des sanctions internationales

Les contrôles aux exportations et les régimes qui les supportent sont traditionnellement analysés comme des embargos technologiques répondant de règles assez facilement prévisibles et qui donnent une forme de visibilité aux acteurs internationaux. Économiques ou non-économiques.

Cependant, les derniers développements dans le domaine des sanctions internationales doivent conduire les acteurs économiques à être particulièrement vigilants. En effet, si l'on veut mener un parallèle avec les contrôles aux exportations, la notion d'utilisateur final devient alors de plus en plus prégnante pour l'ensemble des acteurs économiques, y incluant le monde de la finance et non plus seulement les industriels. C'est ce qui se traduit par la mise en place de programmes KYC (Know Your Customer) dans la lutte contre la corruption par exemple, mais il ne s'agit que d'une partie d'un mouvement plus global.

Cette tendance s'appuie largement sur le constat que les sanctions économiques classiques ne fonctionnent pas et doivent donc désormais être associées à des sanctions financières⁽⁵⁾.

Les banques et organismes financiers se trouvent alors associés à ce contrôle et génèrent un nouveau besoin en renseignement économique. En effet, il leur est alors crucial de savoir si une entité, un individu, sera autorisé, ou non, à avoir accès à un financement donné ou au marché boursier d'un État par exemple.

Cet enjeu est d'autant plus important pour les banques qu'elles sont soucieuses de leur réputation, mais aussi par rapport au coût financier qui pourrait résulter d'une éventuelle violation de ces sanctions.

Le besoin et le volume en renseignement, mais plus encore la qualité de celui-ci, peut devenir une véritable contrainte pour les acteurs économiques à travers le développement des sanctions intelligentes (smart sanctions). Celles-ci s'interprètent comme une évolution des régimes ou formes classiques de sanctions, vers une nouvelle génération de sanctions, désormais plus ciblées. Il faut comprendre alors que pour obtenir un résultat politique donné, ce ne sera plus l'ensemble du pays qui pourra être visé, mais des membres du régime au pouvoir ou de leurs soutiens, voire de leur entourage. .../...

(5) « The new tools of economic warfare », Center for a New American Security, April 2016, p.9



Cela a pour conséquence un besoin d'une analyse fine de la situation locale qui ne pourra être rendue opérationnelle que par la maîtrise de la connaissance approfondie et spécifique de la zone concernée.

La tendance sera confirmée alors même que le spectre des sanctions est élargi à des activités qui ne relèvent pas des acteurs stratégiques. Ce sera par exemple le cas si l'on se réfère au gel des avoirs de particuliers, à des restrictions faites à l'importation de produits de luxe ou bien encore à l'interdiction de voyager qui pourront être incluses dans ces sanctions. Avec toutes les conséquences économiques pour les secteurs impliqués.

En guise de conclusion, nous nous bornerons à rappeler combien l'intelligence économique et son appropriation par les entreprises passe désormais par la maîtrise d'environnements de plus en plus complexes qui doivent être intégrés au plus tôt dans le processus de décision. Et afin que la décision soit positivement influencée ou éclairée, il revient alors de disposer de la meilleure analyse du renseignement possible afin de l'intégrer de façon opérationnelle dans la chaîne de création de la valeur.

La compliance est une partie prenante de ce processus, elle informe et sécurise l'ensemble de la chaîne.

*
* *



LE RENSEIGNEMENT ÉCONOMIQUE ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : DES INGRÉDIENTS CLÉS DE LA MUTATION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

Un monde en constante mutation avec des besoins et des enjeux qui ont évolué



Nathalie AUBIN,

Senior Advisor,

NA&advisory

Mutation stratégique

de l'entreprise & Dé-

veloppement intercul-

turel



Le monde s'est transformé ces dernières décennies, appuyé par la redéfinition des échiquiers géopolitiques, la mondialisation accélérée des échanges, le développement exponentiel des technologies de l'information et l'omniprésence des crises financières et économiques. En résulte un environnement décisionnel devenu complexe, incertain, interdépendant voire instantané où règnent de nouveaux jeux concurrentiels qui bousculent les écosystèmes de valeur. Face aux nombreux signaux émis par son environnement et pilotant souvent à vue, l'équipe dirigeante peine à comprendre les changements qui ocurrent et surtout leurs impacts sur le processus de création de valeur. La compétitivité et l'équilibre de l'entreprise peuvent alors être remis en cause. Pour faire face à ce nouvel ordre mondial, en plus de bénéficier d'un terrain favorable pour se développer, l'entité économique doit pouvoir se différencier, se réinventer, muter au gré de l'évolution du

monde. En un mot, elle doit *devenir agile*. Un concept certes pas nouveau, la notion d'organisation apprenante⁽¹⁾ était déjà apparue dans les années 1990, mais son essence est devenue vitale pour accompagner la dynamisation du tissu économique dans un environnement hypercompétitif.

Pour y parvenir, l'équipe dirigeante, comme les collaborateurs, doivent apprendre à faire sens de l'évolution du monde qui les entoure, pour en tirer la substantifique moelle qui va répondre aux ambitions stratégiques de l'entreprise, permettant ainsi de créer un positionnement unique pour rester dans la course et continuer de créer de la richesse. Le **renseignement économique**, dans son sens noble, appuyé par la **multitude**⁽²⁾, a un rôle majeur à y jouer, ayant pour objectif de « rechercher une information stratégique à haute valeur décisionnelle destinée à être employée pour maintenir, voire modifier en sa faveur, un [positionnement stratégique]⁽³⁾ » et ainsi « [renforcer la puissance économique]⁽⁴⁾ » de l'organisation. .../...

(1) Voir notamment les travaux de David A. Garvin, Peter Senge, Arie de Geus et Hubert Saint-Onge sur ce sujet

(2) Colin, N., Verdier, H., « *L'âge de la multitude: Entreprendre et gouverner après la révolution numérique* », p.11, Ed. Armand Colin (16 mai 2012)

(3) Huygues, JB, « *Qu'est-ce que l'intelligence stratégique ? Renseignement et incertitude* », Article du 8 octobre 2012, http://www.huyghe.fr/actu_283.htm

(4) Harbulot, Ch., « *Il faut une vraie politique du renseignement économique* », Xerfi Canal du 19/02/2012, site <http://www.spinpartners.fr/il-faut-vraie-politique-du-renseignement-economique/>



Renseignement économique et intelligence collective : Un effet multiplicateur au profit de l'agilité et de la compétitivité des entreprises



A l'ère de la multitude, l'environnement décisionnel est devenu complexe notamment chamboulé par de nouveaux comportements concurrentiels où l'information est le nerf de la guerre alors même qu'elle s'est démocratisée. Si l'on ajoute à cela la transformation des modèles économiques comme des modes de management pour capter la nouvelle valeur issue des changements de paradigmes, comment une entreprise continue-t-elle à créer de la richesse et surtout à protéger sa compétitivité ? Elle devient *agile* en apprenant à faire sens et à s'adapter à son environnement changeant, grâce notamment *aux talents* qui la composent, pour créer une valeur au plus proche du terrain. Or pour faire sens, il convient déjà de savoir où et comment capter *la bonne information*, celle qui permettra « de réduire l'incertitude à laquelle est confronté tout décideur » en créant « des liens [...] entre des connaissances pour éclairer la réalité » et ce, à des fins «

de maîtrise de l'environnement, de protection, de défense, de développement, d'optimisation et de pérennisation de l'entreprise»⁽⁵⁾. C'est le rôle du *renseignement économique*.

Pour cela, la pertinence de la définition des besoins et des enjeux liés aux ambitions stratégiques en amont, ainsi que la qualité du dispositif de veille qui en découle, dans son ensemble, représentent une étape primordiale d'une entreprise agile réussie. Car *faire sens* des signaux dits faibles glanés auprès de différentes sources peut avoir plusieurs finalités :

- a. **Prévenir** les probables menaces et risques pouvant impacter la compétitivité de l'entreprise. A titre *défensif*, le renseignement économique permet alors l'élaboration de techniques de protection et de riposte adaptées ;
- b. **Anticiper** et répondre aux besoins et enjeux de son écosystème, car celui qui sait avant les autres, s'adapte et mue pour fidéliser ses clients et partenaires, voire saisir de nouvelles opportunités. Et ce, surtout à l'ère de la transformation digitale où de nouveaux modes de consommation apparaissent ;
- c. Et enfin, la finalité peut être, à titre **offensif**, de *définir* un ou plusieurs futur(s) souhaitable(s) notamment au travers de la *mutation du modèle économique*. .../...

(5) Huygues, JB, « *Qu'est-ce que l'intelligence stratégique ? Renseignement et incertitude* », Article du 8 octobre 2012, blog http://www.huyghe.fr/actu_283.htm consulté le 25/05/2016



Source de création de nouvelle richesse, non envisagée jusqu'à présent par d'autres acteurs, elle offre aux décideurs la possibilité de maintenir voire de redéfinir un avantage concurrentiel certain en ouvrant de nouveaux marchés, clients ou territoires (les fameux « océans bleus »⁽⁶⁾ qui peuvent devenir « gris »⁽⁷⁾). Et cela, à condition que l'équipe dirigeante ne se repose pas sur ses lauriers, car un modèle économique compétitif qui fait sens dans un contexte donné, peut devenir dépassé voire obsolète dans un autre.

Le renseignement économique : Toujours l'apanage d'une poignée d'experts ?



Décrié pendant de nombreuses décennies en France et évoluant encore dans une « société de défiance »⁽⁸⁾, le *renseignement économique* est pourtant un élément phare de la compétitivité d'un Etat. Certains pays, tels les Anglo-Saxon, l'Allemagne, la Chine, l'Israël, la Corée du Sud, pour ne citer qu'eux, l'ont bien compris. Ils n'hésitent d'ailleurs pas à mettre à contribution différents pans de leur population pour glaner des informations stratégiques à destination des instances dirigeantes, pas toutes blanches ou grises, certes. Ceci

est un autre débat. Si la France, jadis puissance mondiale phare, n'est plus qu'à la 6ème place et continue de perdre de sa splendeur avec la captation de ses fleurons par des puissances étrangères (citons Arcelor, Alcatel, Alstom, Aéroport de Blagnac et plus récemment Technip et Withings) par des puissances étrangères, alors il convient d'agir au plus vite au niveau du tissu économique, encore majoritairement représenté par les PME, pour redorer l'image et l'utilité de cet état d'esprit au profit de la compétitivité française. Ne pas le considérer, c'est faire le jeu des concurrents.

Or, à la vue des évolutions d'un monde déjà complexe « où personne ne sait avec certitude ce qu'il faut faire »⁽⁹⁾, la prise de décision éclairée des dirigeants ne pourra émerger qu'à travers de la prise en compte de *l'intelligence collective*, à savoir en impliquant des *sachants*⁽¹⁰⁾ internes, voire externes, à l'entreprise .../...

(6) Kim, W.C., Mauborgne, R., « *What is blue ocean strategy* », site <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-oceanstrategy/> consulté le 25/05/2016

(7) Frery, F. « *Oubliez l'océan bleu, préférez l'océan gris* », Article HBR du 23/05/2014, site <http://www.hbrfrance.fr/chroniqueexperts/2014/05/2376-oubliez-locean-bleu-preferiez-locean-gris/> consulté le 25/05/2016

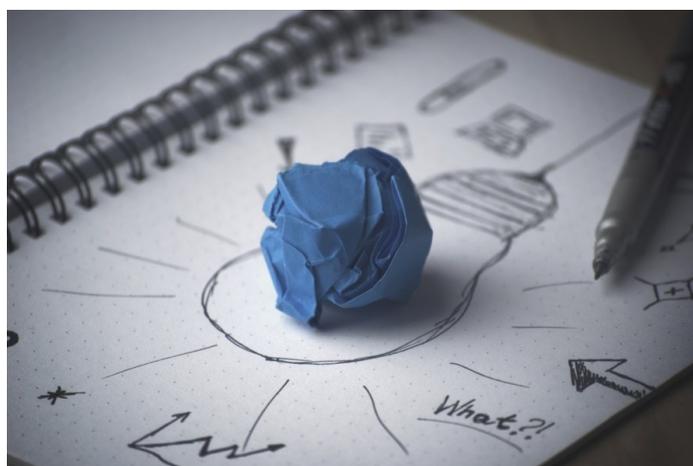
(8) Moinet, N., « *Environnement international et compétitivité -1er pôle OCDE - Mondialisation et compétitivité* », p.32, SGDNHRIE du 28/12/2008 (?), <http://fr.slideshare.net/jdeyaref/ocdie-environnement-et-comptitivit>, site consulté le 31/08/2015

(9) Zara, O., « *Le management de l'intelligence collective - Vers une nouvelle gouvernance* », Ed. AXIO-POLE, 3ème édition, p.17

(10) Les sachants, dans l'univers du Knowledge Management, peuvent être désignés par tous ceux qui détiennent et partageant la connaissance dans et en dehors d'une organisation, donc potentiellement tout collaborateur / partie prenante



Et ce, d'autant plus, qu'au sein d'une organisation : « l'intelligence collective est une somme d'intelligences de la situation conjuguées à des savoirs. L'intelligence de la situation est la bonne compréhension du contexte et des enjeux. Ce que l'on pourrait appeler l'intelligence du terrain »⁽⁹⁾. Et l'intégrer « dans une démarche d'agilité, d'innovation ou d'engagement [dans l'organisation], revient à y attacher un booster qui vous emmènera plus loin, plus vite et plus sûrement »⁽¹⁰⁾.



Aussi, dans une économie de la connaissance appuyée par la démocratisation des technologies de l'information et l'interconnexion des réseaux humains, capter des signaux faibles et en faire sens peut être à la portée de tous d'autant plus que 80% des informations utiles sont blanches, c.à.d. aisément et licitement accessibles ! *L'open innovation* en est un exemple fructueux déjà mis en application dans certaines entreprises (ex. Airbus Hélicoptères qui met à disposition une nouvelle plateforme Open Innovation aux PME ; Start'in Post, l'accélérateur de start-up du groupe La Poste et l'initiative Innovate with Groupe SEB). Alors, si la prise de décision finale est certes l'apanage des dirigeants d'entreprises, ceux-ci pourraient s'appuyer sur l'intelligence de leurs talents internes, dont les *intrapreneurs*, pour les appuyer dans leur processus décisionnel au plus

près de la réalité. D'ailleurs, certaines entreprises le pratiquent déjà, puisqu'elles intègrent, par exemple, les remontées d'informations des commerciaux dans leur système de veille. Sans compter les personnes en transition professionnelle qui utilisent naturellement le renseignement économique pour détecter les opportunités du marché caché, afin de rebondir plus rapidement dans un nouvel environnement professionnel.

Cette démarche présente plusieurs bénéfices : Cela valoriserait la contribution des sachants, en tant qu'*apprenants continus*, et favoriserait leur développement professionnel et personnel, tout en renforçant la compétitivité de l'entreprise. Encore est-il important qu'ils soient responsabilisés sur les objectifs et enjeux d'une telle démarche pour eux, pour l'entreprise, et qu'ils soient formés aux différentes techniques de veille stratégique et de gestion de la connaissance, car chacun à son rôle à

jouer dans le processus de création de valeur.

Pour cela, une culture inclusive, favorisant la prise de risques, l'innovation et le partage d'informations, seraient une première étape pour favoriser le développement vertueux de l'entreprise voire une fidélisation des contributeurs, pouvant devenir des ambassadeurs de la marque et des vecteur d'influence potentiels.

Et ce, d'autant plus dans un pays jusque-là exclusif et élitiste où les talents n'hésitent pas à voguer vers des cieux plus accueillant et valorisant dès que l'opportunité leur est offerte. .../...

(11) Zara, O., « *Le management de l'intelligence collective - Vers une nouvelle gouvernance* », Ed. AXIOPOLE, 3ème édition, p.19

(12) *Op Cit*, p.21

Le renseignement économique



Alors, quid des professionnels du renseignement économique (institutionnels comme privés) me direz-vous ? J'y vois personnellement une approche complémentaire dans un esprit : « Le tout est plus que la somme de ses parties », sous couvert que les périmètres et les règles soient clairement définis et partagés de tous, et que que cela s'inscrive dans une démarche intégrée bénéficiant à chaque acteur.

Le tissu économique français est vaste et toutes les organisations (privées comme publiques) ne sont pas sensibilisées et équipées d'une telle démarche. Chaque professionnel à ses affinités et ses réseaux, et aurait l'opportunité de former les équipes en place pour les rendre opérationnelles dans leur contexte économique, permettant ainsi un effet démultiplicateur. Ces experts pourraient rester en appui par la suite pour toute demande spécifique et accompagner les entreprises autour de projets complémentaires.



Il est temps de cesser de vivre dans le passé et d'affronter la réalité économique. Pour dynamiser le tissu économique français, il est vital que les dirigeants prennent conscience des nouveaux comportements concurrentiels et réalisent le pouvoir informationnel que détiennent leurs talents pour faciliter une prise de décision éclairée, au plus proche du terrain, dans un univers chaotique. L'agilité et la pérennité de leur entreprise en dépendent. Les experts dédiés sont à leur disposition pour les accompagner dans cette démarche vertueuse.

*

* *



Découvrez une méthode simple et puissante d'intelligence économique :

LA MODELISATION PAR LES ECHIQUIERS STRATEGIQUES



Eric HANSEN,

Conseiller Freelance

en Performance

Informationnelle

Business Warfare

Advisory

BWA

Pour représenter un environnement concurrentiel complexe d'affaires et modéliser les différents rapports de force, il existe une méthode à la fois simple et puissante : les échiquiers stratégiques. C'est une méthodologie qui aide à comprendre une situation et à formaliser les jeux d'acteurs, mais également un outil opérationnel permettant d' :

ANALYSER

Elargir le champ de vision des dirigeants à l'ensemble des sources de menaces et de vulnérabilité

Déterminer les actions, réactions et interactions possibles entre les acteurs et sur plusieurs échiquiers

AGIR

Elaborer des scénarios prospectifs sur ces interactions
Développer des stratégies de communication d'influence

Cette grille de lecture des acteurs et de leur positionnement permet d'analyser rapidement

les marges de manœuvre que l'on possède en vue de préparer une stratégie d'influence (blocage d'un concurrent, basculement d'un neutre ou renforcement d'un allié...). Cette méthode est au cœur des métiers de l'intelligence économique et elle requiert : méthode(s) de veille, analyses avancées d'informations et mise en œuvre des mécanismes d'influence, le tout dans un cadre éthique. .../...



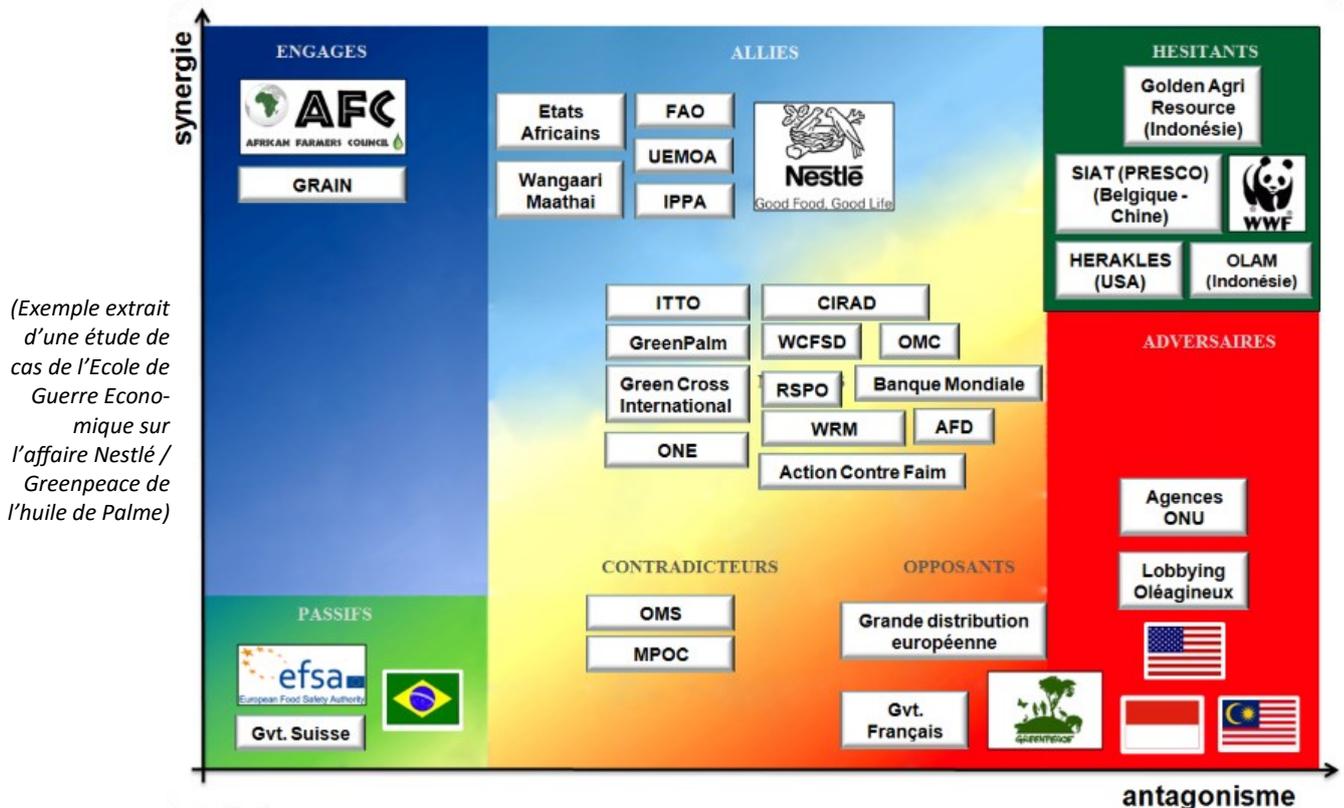
Le renseignement économique



Expliquer qu'il est nécessaire en 2016 de mettre en œuvre plusieurs axes d'analyse pour comprendre son environnement concurrentiel est une trivialité. Ajouter à cela que le défi ne réside pas tant dans la collecte de l'information brute mais plutôt dans son recoupement, son analyse et dans le décryptage des signaux faibles, sans être faux, relève toutefois d'une consternante banalité.

Maîtriser son environnement d'affaires est une nécessité. Cela permet d'identifier précisément les parties prenantes (les acteurs de premier plan et ceux plutôt secondaires) mais aussi de comprendre les rapports de force et surtout d'identifier les marges de manœuvre qui existent et qui permettront d'élaborer des scénarios originaux (simples ou complexes) visant à nous faire prendre l'avantage sur nos concurrents et plus globalement sur notre écosystème. La matrice sociodynamique, présentée ci-dessous, couplée aux échiquiers stratégiques constitue une méthode redoutable d'intelligence économique pour prendre l'avantage sur vos concurrents.

1) LA MATRICE SOCIODYNAMIQUE



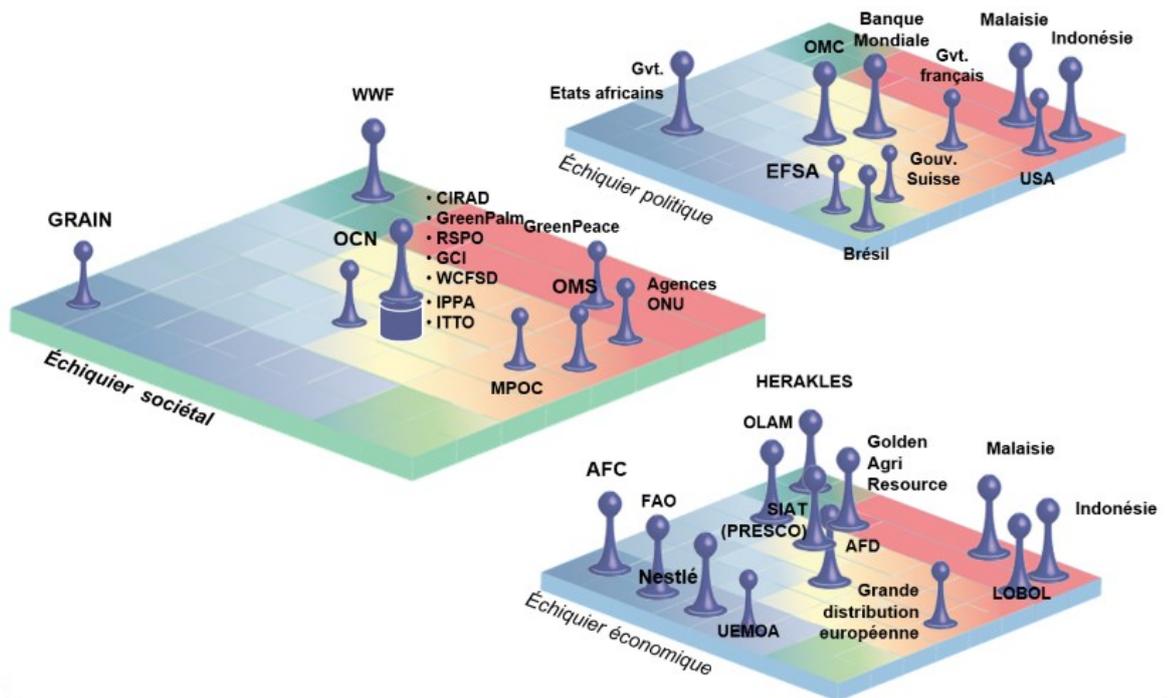
Cette représentation sert à classer les acteurs de son écosystème en grandes catégories : « Engagés, Alliés, Passifs, Neutres, Hésitants Contradicteurs, Opposants et Adversaires ». Un code couleur donne également une information d'intensité dans le positionnement des acteurs. Le rouge représente les forces d'opposition (« antagonisme ») et le bleu, celle des alliances (« synergie »). Nous présentons plus loin dans cet article comment utiliser la matrice et quels types d'actions d'influence peuvent être envisagées pour chaque catégorie d'acteur. .../...



2) LES ÉCHIQUIERS STRATÉGIQUES

Représenter l'ensemble des acteurs sur une seule matrice sociodynamique n'est pas simple et rend la lecture du paysage concurrentiel quelques fois très ardue. C'est pourquoi on répartit les acteurs sur autant d'échiquiers que nécessaire. En général, on travaille sur les trois échiquiers suivants :

- **Echiquier économique** (analyse des rivalités concurrentielles entre entreprises) ;
- **Echiquier politique** (analyse des intérêts de puissance : Etat) ;
- **Echiquier sociétal** (analyse des sources de contre-pouvoir et de contestation de la société civile : syndicats, associations, ONG...)



(Exemple extrait d'une étude de cas de l'Ecole de Guerre Economique sur l'affaire Nestlé / Greenpeace de l'huile de Palme)

Ainsi en un coup d'œil, l'ensemble des rapports de force apparaît clairement et plus encore, il devient aisé d'échafauder des scénarios de défense ou d'attaque concurrentielle combinant plusieurs échiquiers de nature différente.

Cette technique issue des méthodes de stratégie militaire est bien adaptée pour l'élaboration d'opérations d'intelligence économique complexes. .../...



La grille de lecture constituée par les échiquiers permet de préparer et de recommander aux Décideurs de l'entreprise une véritable stratégie d'intelligence économique.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui souhaiterait activer un levier politique pour écarter un concurrent d'un appel d'offre. En général, cette entreprise ne veut pas s'opposer frontalement à son concurrent. Aussi, un moyen consiste à procéder en deux temps pour atteindre l'effet final recherché (éviction du concurrent) :

L'entreprise identifie et exploite une faille⁽¹⁾ de son concurrent (par un travail de veille, de renseignement économique et de cartographie des parties prenantes), puis elle utilise une caisse de résonance de type Association, ONG... à qui elle transmet discrètement un dossier incriminant la société concurrente. L'ONG joue alors son rôle d'investigation et de mise en lumière du dossier et lance la polémique doucement... mais sûrement. A un moment donné, le phénomène enfle pour atteindre la sphère politique (régionale, nationale ou internationale). Forçant ainsi les Autorités à prendre position puis à intervenir auprès de l'entreprise incriminée pour la dissuader de participer à l'appel d'offre. Cette opération d'influence indirecte, si elle est bien menée aura pour effet de neutraliser ce concurrent indésirable du théâtre d'affaires.

D'autres types d'actions d'influence peuvent être envisagés. Le tableau ci-dessous regroupe les actions classiques par type d'acteur. .../...

Les types d'acteurs sont à considérer du point de vue de l'entreprise

(Quels sont ses alliés, ses adversaires, les neutres, les hésitants...)

Type d'acteur	Action d'influence envisagée
Engagé L'engagé a un intérêt direct et durable à soutenir notre stratégie.	Le faire bouger avec nous. Contrôler ses mouvements. Il est très proche de nous. On resserre les liens.
Allié Il a un intérêt direct et immédiat à nous aider.	On doit l'influencer pour qu'il travaille pour nous. C'est son intérêt de nous soutenir. Il faut s'assurer sa fidélité.
Passif Acteur qui refuse de s'engager.	Manœuvres combinées, attaquer / parer. Contraindre à l'engagement tactique et éviter une défection stratégique.
Neutre Il ne se sent pas concerné.	On doit l'influencer pour qu'il trouve progressivement un intérêt à nous soutenir.
Hésitant Il ne s'engage pas réellement dans notre soutien.	Manœuvres combinées, tromper / esquiver. S'assurer de l'engagement stratégique en notre faveur. Pérenniser l'engagement et éviter le retournement stratégique.
Contradictoire Il a intérêt à ne pas nous suivre.	Identifier ses faiblesses. Dissuader et déstabiliser.
Opposant Il a des intérêts contraires aux nôtres.	Privilégier tout type de manœuvre permettant de créer un rapport de force favorable. Eviter au maximum l'affrontement. Eviter un changement de posture stratégique. Identifier ses faiblesses et créer une paralysie stratégique (dissuasion / déstabilisation).
Adversaire Possède une stratégie hostile à la nôtre.	Créer un rapport de force favorable. Avoir le choix entre l'évitement et l'affrontement. Avoir une excellente connaissance de la cartographie sociodynamique adverse. Identifier les failles et déstabiliser.

(1) Exemple de faille dans la réputation des dirigeants ou dans la qualité des produits, des services... faille dans l'éthique, RH, Finance...



Naturellement, l'équipe en charge de cette opération fera preuve de créativité et pourra éventuellement combiner plusieurs de ces actions au sein d'une même stratégie⁽²⁾.

Notons que la préparation des actions d'influence à mettre en œuvre n'entre pas dans le cadre de cet article. Elle constitue néanmoins une partie importante des techniques de base de l'intelligence économique.

Quelles ressources engager dans le dispositif ?

Difficile à dire dans l'absolu ; mais dans l'élaboration de la stratégie d'influence, il est important de garder en tête les grands principes (militaires) d'engagement des ressources :

- **Economie des forces** (il faut garder des réserves)
- **Concentration des moyens** (empiler les moyens en colonnes pour modifier localement le rapport de force)
- **Liberté d'action** (on décide quand on frappe)

Conclusion

Dans le cadre de la modélisation de votre environnement d'affaires, il est sage d'intégrer a minima l'analyse des rapports de force sur les trois échiquiers **économique – politique – sociétal**.

L'analyse des forces en présence vous guide dans l'estimation de votre degré de liberté, c'est-à-dire, dans les marges de manœuvre que vous avez pour élaborer des stratégies d'influence sur votre environnement. Une dose de créativité et une bonne connaissance des limites juridiques (nécessité d'une expertise juridique)

vous permettront de mettre au point des opérations d'intelligence économique dans un cadre légal et éthique, réduisant ainsi les risques de contre-influence...



*
* *

(2) Pour aller plus loin, retrouvez l'étude cas complète de l'Ecole de Guerre Economique sur « le lait de vache », Sous la direction d'Augustin Roch - Année 2015-2016 (Source : http://www.ege.fr/download/etude_lait_de_vache_echiquiers2016.pdf)



« L'INTELLIGENCE » FACE AUX DEFIS DE LA COMPLEXITE

“Nul joueur d'échec n'a jamais trouvé d'ouverture garantissant la victoire, et nul n'en trouvera jamais”. (Lieutenant-colonel David GALULA)

VERS UN NOUVEL ART DE L'ORGANISATION, CONGRUENTE AVEC L'EMERGENCE DES NOUVELLES MENACES.

Le monde de la complexité n'est en rien un paradis idyllique où régneraient la paix et la concorde universelle...

L'advenue soudaine des conflits et des crises, la démultiplication des opérateurs belliqueux et de leurs actions subversives sur nos perceptions – en provenance d'adversaires étatiques ou commerciaux – font eux aussi partie du catalogue des émergences au sein de nos organisations post-modernes. Et en gérer au mieux les effets pernicious et les composantes déstabilisatrices, dans un contexte de guerre économique larvée, un devoir et une nécessité pour les spécialistes de l'IES. Ainsi, à un « *nouvel Art de la guerre* » plus « *intelligent* », doit correspondre corrélativement un « *nouvel Art de l'organisation* » et de « *la compréhension des phénomènes complexes* » en temps de crise. Celui-ci doit faire fi des anciens systèmes de pensée du management dans les organisations humaines, de commandements pyramidaux des troupes au contact par trop hiérarchiques... Chacun le constate aujourd'hui, il est en train de voir le jour partout ailleurs, à l'initiative de certaines start-up. Il pourrait même bien devenir – peu ou prou – le « *modus operandi* » ingénieux d'un futur modèle d'organisation décisionnel dans les entreprises. Celui-ci prenant enfin en compte l'impératif du renseignement, de « *l'intelligence* » et de la prospective,

afin « *d'entrevoir le futur* » pour mieux le construire, et s'y positionner.



CHANGER POUR MIEUX INFLUENCER, AGIR ET PESER SUR LA COMPLEXITE DU REEL.

Von Molke⁽¹⁾ avait partiellement raison en affirmant que « *Les plans sont caduques dès les premières minutes du combat* ». Cependant, il faut bien avoir des plans pour lancer des opérations gagnantes. Mais bien souvent, ces plans ne tiennent pas compte des infinies variations liées à la friction des intentions initiales avec « *le réel* » et sa « *complexité* » inhérente. Résultat très souvent prévisible : si les trois premières minutes de la mise en œuvre d'un plan linéaire sont à peu près toujours conformes à sa modélisation préalable, plus on avance dans son déploiement temporel, et plus des « *déformations* » imperceptibles apparaissent et viennent brouiller ou infléchir la conduite initiale des opérations. .../...

(1) http://fr.wikipedia.org/wiki/Helmuth_Johannes_Ludwig_von_Moltke



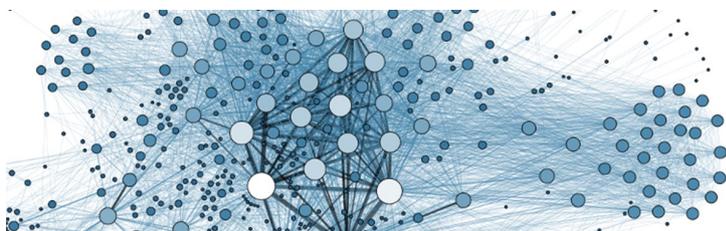
Franck
DECLOQUEMENT,

Expert IES auprès du
CEO du Groupe
KER-MEUR.

Enseignant à l'IRIS.
Il a coécrit un ouvrage
paru en janvier 2010
aux éditions Chiron :
« *Petit traité d'attaques subversives
contre les entreprises / Théorie et
pratique de la contre
ingérence économique* ».



Ainsi John Arquilla et David Ronfeld⁽²⁾, deux penseurs de la **Rand Corporation** avaient très vite pressenti que les nouveaux acteurs dispersés en petits groupes organisés qui communiquent de façon décentralisée, tout en restant connectés entre eux – le plus souvent sans poste central de commande – étaient plus à même de performer sur un terrain d'action non-conventionnel ou difficile. C'est aujourd'hui une réalité pour de nombreuses structures entrepreneuriales œuvrant dans l'univers du BIG DATA, du WEB prédictif et des NTIC. Face à ces modes d'actions disséminés en réseaux informels, l'ancienne stratégie reposant sur la persistance d'états-majors à la pensée stratégique conventionnelle ; est à la structure organisationnelle immuable et lourde ; est frappée d'obsolescence...



Pour combattre un réseau, nous avons besoin d'un réseau de pensée qui pense lui-même en réseau. Et ceci « hors cadre ». Le swarming (Essaimage) est une stratégie de réponse corrélative à cette hybridation de la menace. Et à ceci doit correspondre une structure organisationnelle humaine, capable de repenser une réponse adaptée, qui soit en rupture avec les habitudes de management antérieures. On peut noter à ce propos, l'extrême fertilité des entreprises américaines sur ce terrain très novateur, qui agissent très discrètement et en deuxième rideau de leurs centrales de renseignement. A l'image de la très secrète société

PALANTIR, fondée en 2005 par Peter Thiel pour performer dans le registre de la « *prédiction numérique* ». Via son fond de capital-risque In-Q-Tel, la CIA est l'un des principaux financeurs de cette startup high tech, spécialisée dans l'analyse des méga données et la génération d'algorithmes intelligents. Elle est aujourd'hui évaluée à près de 15 Milliards de dollars selon certains observateurs informés. Faut-il encore rappeler que le patronyme même de « PALANTIR » est une référence issue en droite ligne de l'univers créé de toute pièce par Tolkien dans « *le seigneur des anneaux* », et donné à ses pierres magiques qui permettent de voir l'avenir...

QUELLES CONSIDERATIONS

PRATIQUES

« INTELLIGENTES » POUR L'EMPORTER DEMAIN, DANS UN CONTEXTE DE CRISE PERMANENTE ?

Dans la sphère économique, et plus spécifiquement dans « l'écosystème » général qu'est l'entreprise, pour déployer une stratégie « *de l'idée à l'action* », c'est contre *l'a peu près*, et contre *les freins internes au changement*, les *biais perceptifs* et les *chocs culturels*, qu'il faut savoir se repositionner en continue, afin de déterminer le focus de son action. .../...

(2) John Arquilla et David Ronfeld, *The Advent of Netwar*, (1996), Rand Corporation, <https://www.rand.org/publications/MR/MR789/index.html>



On le perçoit ici, le transfert ou l'importation des méthodologies civiles non-linéaires du reengineering dans la sphère militaire, ont permis d'envisager certaines méthodes d'actions pratiques pour « *gagner par la bande* » et se « *réapproprié une identité* » mise à mal par les transformations en cours. Mais ce raisonnement est aussi réversible, et doit profiter en retour au monde de l'entreprise.

La réingénierie par le **renseignement** peut être l'outil de cette réforme en mesure de **revitaliser l'entreprise et l'inspiration de son management**, dans un environnement général très complexe. Comme dans la sphère militaire, elle permet de diminuer les coûts relatifs à l'organisation, tout en améliorant l'efficacité globale de son fonctionnement sur le terrain. L'objectif poursuivi est de reconstruire ou de réorienter la structure décisionnelle en fonction de ses moyens réels (budgétaires et humains), afin de produire et d'assurer un changement positif en retour pour l'organisation de ses missions. Mais aussi de garantir ainsi sa pérennité, par un redéploiement offensif et efficace de sa logique managériale et humaine, dans le cadre d'une conjoncture internationale très agressive et hyperconcurrentielle.

DU TRANSFERT DES METHODES CIVILES DANS LA SPHERE MILITAIRE... ET VICE- VERSA.

Plusieurs démarches d'inspiration technocratiques sont ainsi significa-

tives des **méthodes de réingénierie** actuelles par l'intelligence, telles que regrouper plusieurs postes en un seul, réduire les niveaux hiérarchiques pour simplifier la décision, déployer l'exécution des tâches « *en parallèle* » plutôt « *qu'en série* », créer un point de contact unique pour le client (*principe du guichet unique*), ou encore mettre en place un SI (*Système d'information*), pour un suivi en temps réel des opérations (tableaux de bord et reporting).



Une **architecture cognitive** est un processus artificiel d'analyse des combinatoires possibles dans la décision – autrement dit, un paradigme – qui tente de simuler le comportement d'un système cognitif (un groupe humain en action), qui agit « *intelligemment* » et de manière « *conjointe* ».

Un modèle d'architecture (une Pattern) à l'anglo-saxonne implique une approche intelligente qui tente de modéliser et de stimuler les propriétés internes d'un système (sa logique humaine, organisationnelle et cognitive), et pas uniquement son comportement extérieur observable. .../...



Par exemple et pour mémoire, plus d'une centaine de modélisations des connaissances pour une tâche ont été réalisées avec ACT-R⁽³⁾, tel que la simulation du comportement humain pour résoudre le problème de « la tour de Hanoi⁽⁴⁾ ». Pour de nombreux modèles, des comparaisons ont été effectuées entre la simulation et des humains bien réels en interaction, afin de s'assurer de la justesse et de la pertinence de ces prévisions. Un pattern constitue donc une solution générique à un type de problème fréquemment rencontré, en décrivant et formalisant les concepts sous-jacents à cette solution. Ainsi, les « *Patterns* » d'analyse facilitent et guident les étapes de la phase d'analyse.

COMBATTRE LE PRISME DES IDEES RECUES.

L'institution militaire – tout comme l'entreprise – perçoit le monde à partir de la nature de ses missions. Le prisme de leurs pratiques professionnelles pourrait s'énoncer comme suit : *organiser les moyens d'action et définir une stratégie cohérente pour « faire la guerre »*. Mais la perception de ce continuum par les hommes et les femmes est aujourd'hui affectée : Perte du sens de la mission et de l'action, en raison d'une dissonance cognitive entre la perception que les militaires et les salariés ont de cette mission, et **ce que révèle en creux les différents observables** (budgets alloués, redéploiements des forces, intérêts portés par le politique à l'institution, perception de la solde ou du salaire, gestion des ressources humaines et politique de recrutement, gestion des reclasse-

ments, regroupements, délocalisations, etc.). Critères qui sont eux tout à fait factuels et non soumis à interprétation. Unité de pensée, unité de vision. Injonction est faite de ne pas se raccrocher à un référentiel passé, pour les hommes en place. Même si ceci n'est pas dit, tout cela est pourtant bien visible et ressenti à partir de ces observables. Grand écart manifeste (GAP) entre ce qu'était la promesse initiale de « servir » à l'époque de l'engagement des acteurs en place, et la réalité quotidienne tangible qui s'actualise au jour le jour sur des bases inverses, voir incompatibles. A quoi tout cela rime-t-il ?

GENERER DE NOUVELLES STRATEGIES OFFENSIVES, POUR PRODUIRE LES NOUVELLES COMBINAISONS A VENIR .

Outre la capacité d'acter, nos adversaires sont également susceptibles de partager leurs connaissances communes instantanément avec leurs partenaires. Le but poursuivi de « l'essaimage » est moins la destruction totale de l'ennemi ou du concurrent, que sa désorganisation organisationnelle, informationnelle et humaine. Ceci devant le conduire imperceptiblement à sa perte. Historiquement, il est ainsi possible de dénombrer quatre modes de combats privilégiés, selon nos deux auteurs : .../...

(3) <http://www.instructionaldesign.org/theories/act.html>

(4) http://fr.wikipedia.org/wiki/Tours_de_Hano%C3%AF





- **La mêlée** propre aux guerriers préhistoriques ou de la haute antiquité. Dans cette occurrence, l'information et l'entraînement se révélaient de peu de valeur, dans ce fracas chaotique des os de tous contre tous (L'état de nature cher à Hobbes).

- Avec le deuxième mode de combat, **l'attaque de masse**, les choses évoluent quelque peu. Le grand nombre s'organise autour de structures de bases stables.

- Dans le troisième mode de combat, **la manœuvre** se développe avec l'écriture, puis avec le télégraphe, qui permettent de retransmettre des ordres « à distances ». Les armées se fractionnent en sections plus petites et manœuvrables, obéissants toutes à un commandement central. Si la manœuvre existe depuis longtemps, la radio accélère sa généralisation.

- Avec le **swarming**, le quatrième et le dernier mode de combat, les unités combattantes déjà réduites par la manœuvre, gagnent encore en légèreté et en mobilité. L'émergence d'Internet et l'usage étendu des Smartphones sont les principaux outils de communication de ces nouvelles unités. L'ère de « **l'essaimage** » correspond à l'émergence des réseaux de communication que nous connaissons aujourd'hui.

Le jeu de *GO* originaire d'Asie devient d'une certaine manière, l'expression emblématique de la logique du swarming. Arquilla et Ronfeldt le remarquent sans détour dès 1996 : « *métaphoriquement, les conflits de l'avenir ressembleront plus au jeu oriental du Go qu'aux échecs occidentaux*⁽⁵⁾ ». Autonomes, des unités de petite taille sont ainsi capables d'attaquer une même cible de plu-

sieurs endroits différents, puis de se disperser dans l'instant avant l'exercice des représailles. Si le commandement central n'est pas une nécessité dans ce cadre, sa disparition n'est pas non plus indispensable. L'attaque simultanée et coordonnée d'une multitude d'ONG contre une



institution, une entreprise ou un Etat – par voie de presse ou en saturant leurs cibles de mails, ou encore par le regroupement spontané d'essaims d'individus se coordonnant via le truchement des réseaux sociaux et l'usage de mini messages privés (technique du « *flash mob* ») – permettent le déploiement concerté d'une multitude militante d'acteurs qui se recombine en continue, en temps réel, ayant le pouvoir de contourner très efficacement les dispositifs et les efforts de défense classiques des forces de l'ordre. On a pu en mesurer ces redoutables effets « d'essaims », à l'occasion des dernières manifestations violentes menées par les « *antifa* » contre le projet de loi du travail, dit « *El Khomri* ». **La quintessence même de la surprise stratégique en somme.** Le « *flash mob* » peut sembler futile mais matérialise ces futures formes subversives d'activismes hybrides – violentes ou non-violentes – en gestation au cœur même de nos sociétés postmodernes. .../...

(5) La portée métaphorique des règles jeu de Go ne date pas d'hier : en effet, dès 1969 Scott Boorman avait écrit dans son ouvrage *The Protracted Game* – « le jeu prolongé » – dans lequel il analysait la stratégie maoïste, tant militaire que politique, en se référant au jeu de Go.



EPILOGUE EN FORME DE PARALLELE, AFIN DE « GAGNER SUR LE FUTUR ».

L'avenir tel qu'on le voudrait, doit servir prioritairement nos intérêts stratégiques et politiques propres. S'il est possible de déterminer préalablement la destination que souhaite atteindre l'adversité et les ressources qu'elle tente de nous ravir, il est alors possible de la contrecarrer à l'avance avec efficacité par l'intelligence, la prospective et le renseignement. Mais aussi, de forger ou de négocier au mieux nos positions futures (Il s'agit des points durs de la négociation / ou Point nodal).

En forçant le trait, un parallèle avec le groupe TOTAL peut être envisagé : TOTAL ou le modèle entrepreneurial par excellence, d'un mastodonte privé qui fonctionne avec l'efficacité des petites unités décentralisées de commandement. Tout en s'assurant de la rentabilité optimum de l'organisation dans son ensemble. La « quadrature du cercle » en quelque sorte.

Autrement dit, Total a été engendré et nourri par l'Etat « Léviathan », avec en toile de fond la problématique du lien capitaliste entre les deux entités. Mais Total pourrait être aussi ce modèle d'aboutissement économique d'une structure hybride, très soucieuse de son ROI (« Return On Invest »), qui fonctionne en autonomie et peut agir partout de manière très offensive et stratégique. Et ceci, dans la poursuite

de ses intérêts capitalistiques bien compris (Privatisation de la décision stratégique, sous-traitance généralisée, décentralisation des donneurs d'ordres, moindres contraintes d'implantations territoriales, logique propre de défiscalisation, obsession de la rentabilité, etc.). TOTAL est une société de droit privé qui s'est inspiré des méthodo-



logies de l'action militaire, en intégrant en son sein tous les apports d'un Etat disposant de ses propres outils d'actions stratégiques : Prospective, intelligence économique, gestion des risques, projection de puissance, etc. A contrario, la France est aujourd'hui un Etat régalien en passe de réorganiser son outil militaire sur le modèle des sociétés militaires privées anglo-américaines – malgré certaines réticences culturelles bien comprises – en prédisant de privatiser une partie de son activité, de ses ressources humaines. Mais aussi, ses moyens techniques lourds de projections (Matériels techniques qu'une SMP n'est pas capable de déployer par elle-même : sous-marins, portes avions, missiles balistiques, etc.), au profit de ces buts politiques, de « clients étatiques amis » ayant leurs propres agendas stratégiques, et poursuivant leurs propres buts politiques. .../...



Total se comporte presque comme un « *Etat ami* » de la France, dont les moyens d'action peuvent être activés et mobilisés de l'étranger. Autre exemple : Gazprom (accointances bien connues avec la Russie de Poutine et les lois d'exception lui permettant d'acheter des armes lourdes). Et TOTAL ; à la différence de la France ; est transnational. Les flux peuvent être actionnés d'ailleurs (Singapour, etc.). Excellent moyen de projeter discrètement de la puissance à l'avenir.

POUR NE PAS CONCLURE.

Même si, croiser le fer avec de potentiels adversaires pour évaluer en quelque sorte les freins à leurs actions belliqueuses ne fonctionne pas de la même manière en entreprise, dans le cadre régalién d'une administration ou dans le cadre militaire – pour autant – un tel calcul de « *rapport entre les forces opposées* » garde toute son utilité stratégique dans un contexte de guerre économique. En définitive, et au regard de la crise de confiance généralisée, toutes les organisations ont été, peu ou prou, enclines à rationaliser à l'extrême la notion de risque au détriment de la menace réelle. La mise en équation de la masse des données (BIG DATA) pour parer à tous les phénomènes non prédictibles et toutes les éventualités est un leurre. Une erreur de perspective.

Comme les derniers événements internationaux nous l'ont démontré, même les plus grands spécialistes de la prévision et de la gestion des risques globaux n'ont pas su mettre en équation le réel au point de maî-

triser tous les dangers qui s'en dégagent invariablement. Les comportements prudents, sans cesse exhortés par tous les interlocuteurs du tissu économique, ne garantiront jamais un risque « *au-dessous de zéro* ». Bien au-delà des capacités qui nous sont offertes pour modéliser le réel dans toute sa complexité afin d'y faire face, il n'en reste pas moins que les procédures de prévention nous obligent d'ores et déjà à ne plus considérer nos vulnérabilités organisationnelles comme une fiction. Outre le calcul par le risque statistique, la survenue invariable des nouvelles menaces et des ruptures stratégiques en tout genre est un fait avéré dont il va falloir désormais intégrer la permanence, au plus vite.

Dans ce nouvel univers référentiel, le probable est presque toujours certain. Point de garantie par conséquent, du côté de la gestion analytique prévisionnelle ou du calcul statistique de probabilité des émergences. La théorie des quanta elle-même n'y suffirait pas...



Ici comme ailleurs, seule l'audace et la clairvoyance du génie humain peuvent encore payer.

*
* *



« RENSEIGNEMENT ECONOMIQUE »

« **COMPRENDRE POUR AGIR** »



Olivier CHAILLOT,
**Président du Cabinet
de Conseil en veille
stratégique,
DUBITARE**

Quand Éric HANSEN m'a demandé d'écrire cet article je me suis interrogé sur la meilleure approche possible. La solution de facilité aurait sans doute été de me cacher derrière la méthode ou la technique, voire de me concentrer sur les outils, certes aucun risque de déranger, mais j'aurais gommé ce qui fait ma passion pour ce métier : l'Humain !

Ce qui caractérise mon expérience d'analyste c'est l'importance de l'Humain dans un métier qui a vu sa technicité évoluer et sa numérisation galoper depuis trois décennies bientôt que j'y ai fait mes premiers pas.

L'Humain tout d'abord par la richesse des rencontres faites, l'Humain ensuite par l'importance prise par le traitement non automatisable des informations collectées, l'Humain encore par le développement des réseaux qui, pour se dématérialiser, n'en sont pas moins un fondement du métier, l'Humain enfin parce que, dans un monde en mutation, c'est par la mobilisation des intelligences que demain pourra s'inventer.

C'est donc ce plan que je me propose de suivre pour satisfaire à la demande d'Éric :

- **Les rencontres,**
- **L'analyse,**
- **Les réseaux,**
- **L'intelligence.**

Les rencontres



Le renseignement, comme l'ensemble des activités de l'entreprise, reste une aventure humaine ! Même si les progrès scientifiques nous permettent d'automatiser, de robotiser, de cobotiser, de numériser... ce sont des intelligences humaines qui sont derrière ces innovations, ces évolutions, ces mutations... Les choix techniques, comme la manière dont les solutions sont déployées, sont le résultat d'un processus qui a pris naissance dans un ou plusieurs cerveaux. .../...



Ce n'est pas nouveau, depuis que le renseignement existe (métier paraît-il aussi vieux que celui de prostituée ... première source de confidences ... sur l'oreiller) l'objectif de tous les analystes a été de comprendre ce que les cerveaux du camp adverse ont conçu ...

C'est donc dans ce contexte que nous exerçons encore aujourd'hui nos métiers, ce qui nous oblige à prendre en compte quelques invariants (me semble-t-il) du métier :

L'importance du temps

Dans un monde sous l'influence du court terme, dans un environnement où la réaction est devenue plus importante que l'action, alors qu'il faut être agile pour être capable de pivoter afin de suivre le mouvement, bref sous la contrainte impérieuse de l'urgence, parler du temps comme d'une variable peut paraître incongru.



Pourtant, le temps est une variable de la stratégie, et même une variable d'ajustement ! Alors, rappeler que le renseignement a

pour seule justification de sécuriser le déroulement des plans d'actions stratégiques implique de rappeler que sa mission est de donner la capacité aux dirigeants d'anticiper la construction de demain... pour mieux l'inventer ce futur dans lequel nous passerons le reste de notre vie... comme dit Woody ALLEN.

C'est cette capacité à projeter aujourd'hui vers demain qui fait que l'analyste sera à la hauteur de sa fonction. C'est parce que demain n'est pas écrit et qu'il est multiple, dépendant des interactions découlant des décisions croisées de l'ensemble des acteurs en présence, que le temps est la

principale variable que l'analyste devra apprendre à maîtriser, pour mieux la manipuler...

C'est bien cette variable « temps » qui nous contraint à élaborer des scénarii, à apprivoiser l'incertain, à construire en confrontant ses propres convictions avec celles des autres, acceptant de douter pour mieux construire ses convictions sur demain. C'est bien par cette confrontation des idées, des projets, des visions, et donc de l'échange avec les autres, de la rencontre des intelligences, de celles qui sont capables d'échanger, qui recherchent à se perfectionner, à s'améliorer, qui ne sont pas tenantes de Vérités immuables, qu'elles soient révélées ou non, mais ont le plaisir de la découverte des vérités successives, de celles qui permettent de comprendre comment nos environnements se construisent.

La confiance construite sur le partage des valeurs

Les rencontres sont nombreuses, que ce soit avec les équipes dirigeantes ou nos réseaux d'experts construits au fil du temps ou avec des personnes de passages pour une mission particulière ou un sujet spécifique... chaque fois, il faut bien reconnaître que les échanges sont riches, parfois vifs, toujours courtois en ce qui me concerne. Et puis il y a les figures qui restent, parce que des liens particuliers se sont tissés. Là encore le temps permet de construire la relation, souvent parce que nous partageons des valeurs, valeurs sur la manière de faire nos métiers, dans le respect de la charte d'éthique du SYNFIGE par exemple, valeurs construites sur la manière dont nous considérons l'Humain, valeurs sur lesquelles nous construisons nos actions, nos prescriptions, ou sur lesquelles nous nous appuyons pour concevoir les dispositifs (de veille ou d'influence) qui garantissent à nos mandants que nos actions seront conformes à leur attentes... et pas que... .../...



La fidélité paye

Privilège de l'âge, je peux témoigner que le temps, encore lui, permet de construire des relations durables qui nous laissent le temps d'approfondir la relation, de passer au-delà de la compétence ou de la spécialité pour laquelle le premier contact a eu lieu pour aller vers la découverte de l'Humain qui est derrière. Des rencontres souvent riches, non au sens du capitaliste moyen qui ramène tout à « l'avoir », mais au sens humain du terme dans sa dimension de « l'être » qui est la seule richesse qui peut se donner sans pour autant se démunir, au contraire, le plus souvent en s'enrichissant réciproquement... Une aventure vous dis-je.

L'analyse

Là est le cœur de mon métier, acquérir la capacité à comprendre la manière dont l'environnement dans lequel nous évoluons évolue et se structure, la façon dont demain peut s'écrire, les choix que nous devons ou pouvons faire, les leviers sur lesquels nous pouvons agir pour favoriser tel scénario plutôt qu'un autre... « comprendre pour agir », maître mot du métier, sacerdoce s'il en est, quête quotidienne, qui ne peut se poursuivre qu'en comprenant la manière dont les actions des humains en présence s'interpénètrent, dont les volontés des uns imposent aux autres leurs visions, dont la nature humaine se dévoile dans toute sa générosité, mais également, et plus souvent que nécessaire, dans toute sa noirceur... Là encore aventure humaine.

 **La valeur n'est plus dans l'accès à l'information mais dans la capacité à l'utiliser.** Curieux monde que celui-ci où l'outil semble focaliser toutes les attentions au détriment de l'objectif, le comment remplaçant le pourquoi, l'automatisme rassurant plus que l'intelligence...

Cette croyance nouvelle qui semble fortement partagée que l'accès à l'information fait tout, que les outils vont permettre de tout contrôler, y compris l'incontrôlable. Dans cette dictature de l'outil. Nécessité de se souvenir que tout ça est le résultat du travail de cerveaux humains. Porter son attention sur la manière dont ces cerveaux ont construit ces outils. Pratique qui permet de comprendre la manière dont le déploiement, l'utilisation, de ces outils vont contraindre le futur... fonctionnement qui confère au dirigeant ou au responsable qui s'y adonne la capacité à infléchir son environnement en sa faveur... Quand tout le monde peut avoir accès à l'information, celle-ci n'a plus de valeur intrinsèque, c'est la capacité à l'utiliser qui fait la différence, c'est l'analyse, le jus de



cerveau, qui permet d'avoir le coup d'avance qui permettra de gagner les batailles.

L'obligation d'utiliser son cerveau

Dans un environnement où les médias ont pour finalité de livrer du temps de cerveau disponible aux publicitaires, avoir gardé le muscle que nous avons entre les oreilles fonctionnel constitue, à n'en pas douter, un Facteur Clé de Succès ! .../...



Prévenez les enfants, vos amis, vos familles, votre entourage, dans un monde qui se virtualise, se mondialise, s'automatise, se médiatise... et voudrait pouvoir se résumer en 140 et quelques caractères, prévenez-les que les principaux outils qu'ils doivent mettre dans la trousse de survie indispensable aujourd'hui s'appellent « culture générale », « éducation », « esprit critique », « zététique »...

Je sais, la tâche est ardue, mais elle en vaut la peine ! C'est bien un signe que l'humain doit être remis au centre de nos préoccupations.



L'importance de l'esprit critique

Je suis étonné d'entendre régulièrement dans la bouche d'une grande majorité de personnes que les jeunes générations, celles que l'on étiquette avec une lettre, de préférence prise à la fin de l'alphabet (comme ci après eux il n'y avait plus rien?), d'entendre que, telle la génération spontanée, qu'ils et elles sauront mieux que ceux qui les ont précédés utiliser tous ces outils modernes et numériques... Je m'interroge sur cette démission collective qui ouvre une voie royale à... un monde tout ce qu'il y a de meilleur selon Aldous Huxley... mais sous contrôle de puissances privées plutôt que de dictateurs « publics ». Personnellement, lorsque je suis né, il y avait déjà des voitures,

pourtant il m'a fallu passer un permis pour les conduire. Par quel miracle, le fait d'être né après l'apparition de la numérisation, conférerai à cette génération la capacité à savoir l'utiliser ? La capacité à développer un rapport critique à l'information, au sens scientifique du terme (on dit « zététique »), cette information qui est maintenant dupliquée et diffusée sans filtre, cette capacité à trier, valider, vérifier, recouper, mettre en perspective... autant d'actions qui sont le B.A.BA de mon métier, ne constitue-t-elle pas le minimum que nous devons transmettre ? La question reste ouverte.

La place prise par la méthode

Devant le développement des automatismes pour traiter l'information, alors que la technique et les outils semblent faciliter notre travail, la période doit nous contraindre à redoubler d'attention ! Tous ces traitements et les résultats qui en découlent, formatés par des algorithmes, ne doivent pas endormir notre vigilance. Ils sont le résultat de traitements faits par des « machines » conçues par des humains et sont donc le reflet des humains qui les ont conçus, image de leur volonté de contribuer à la construction du monde demain... mais le monde dont ils rêvent et pour lequel ils agissent est-il le même que celui que nous voulons laisser à nos enfants ?

Voilà l'interrogation de base qui fonde le travail de l'analyste ! Et le seul moyen d'y répondre est d'être rigoureux sur la méthode ! Sans tomber dans la paranoïa, il est indispensable de s'assurer que les conséquences des interactions entre les facteurs et acteurs moteurs que nous surveillons laissent une place au futur que nos commanditaires souhaitent construire.

.../...



La peur de passer à coté, de rater quelque chose, La dictature de l'urgence, l'immédiateté comme unique objectif. La primauté des outils sur tout le reste, la contrainte du court terme, l'impératif de l'immédiateté, la pression de l'urgence, autant d'éléments qui nous imposent de prendre du recul pour comprendre... injonction contradictoire s'il en est ! Vous avez le sentiment de devoir répondre quasi instantanément à la question, mais construire une réponse pertinente demande du temps ! Et comme tout défile à une vitesse « grand V » autour de vous, la crainte que le temps passé à prendre le recul nécessaire à la réponse vous fasse passer à coté d'une information importante... ce qui vous empêche de vous concentrer sur le travail... Cercle vicieux des temps modernes...

Voilà bien la maladie

de l'époque, marque d'un manque de confiance dans sa propre capacité à raisonner, croyance que l'algorithme pourra faire mieux, mettre sa confiance dans l'outil plutôt que dans l'humain ? Voilà le monde vers lequel nous nous dirigeons ? A moins que, comme depuis la nuit des temps, une « élite » décide pendant que la masse est entretenue dans des croyances qui permettent de gouverner ?

Est-ce qu'un analyste d'aujourd'hui peut faire l'économie de trouver une réponse à cette question pour faire son travail en professionnel ?

Les réseaux

Bien sûr, par les temps qui courent, quand on parle de réseaux ce sont ceux dits « virtuels » qui viennent à l'esprit de votre interlocuteur. Si personne ne peut nier l'importance qu'il ont pris en si peu de

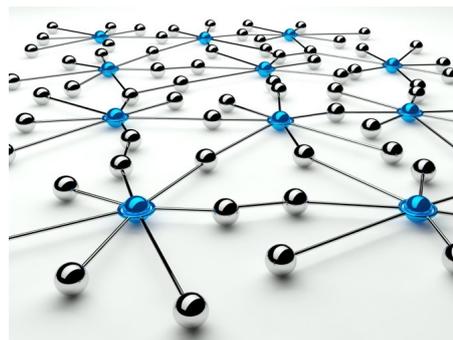
temps, limiter la réflexion à ce seul champ serait prendre le risque de passer à coté du principal !

Quand le virtuel rend le réel indispensable. Les récentes évolutions autour de la numérisation de la société montre que le monde numérique ne peut faire l'impasse sur le monde « physique ». Faites en sorte que les gens puissent échanger sans avoir ni à se voir, ni à se déplacer, ni... et ils vont réinventer des lieux pour se rencontrer, se côtoyer, se toucher... Des tiers-lieux en quelque sorte...

L'Humain est un animal sociable, il a besoin de son clan, de sa tribu, de son groupe... il peut faire partie de plusieurs tribus, de plusieurs clans, de nombreux groupes... Il pourra échanger à distance... Mais l'instinct grégaire le contraindra à revenir au

contact Physique ! Et il utilisera les réseaux virtuels pour se retrouver, se regrouper, former clan... pouvant aller (pour faire actuel) jusqu'à passer la « nuit debout » ! Diviser pour mieux régner est un vieil adage qui fonctionne encore souvent, mais quand les choses le nécessitent, le groupe reprends ses droits...

Alors, contrairement à une idée répandue, dans le monde du renseignement les réseaux sont avant tout bien « réels », même si les contacts peuvent être numériques pour une part, dès que les sujets deviennent importants, rien ne vaut une bonne rencontre, bien réelle, pour échanger entre quatre yeux des informations que l'on ne voudrait pas voir tomber dans n'importe quelle oreille... Et ces réseaux sont construits sur la durée, parce qu'une source doit être évaluée, protégée, aucune loi n'y changera rien, c'est une vieille habitude... un réflexe qui garantit la survie de chacun... ../...





 **Les expertises évoluent mais l'Humain reste.** Bien sur, ces réseaux d'experts que nous utilisons pour exercer notre métier sont vivants, ils évoluent avec le temps. Parce que certains vont ailleurs, parce que de nouvelles compétences doivent être mobilisées, ou pour remplacer une indisponibilité ponctuelle ou non... autant de situations où nous nous voyons contraints de faire appel à de nouveaux experts.

C'est la marque que notre monde évolue, mute, se modifie... et que nous nous adaptons à ces changements. Là encore, l'aventure humaine est au rendez-vous. Pourquoi faire confiance à untel ou à unetelle plutôt qu'à celui-ci ou à celle-ci ? Qu'est-ce qui fait que nous « sentons » ou non quelqu'un ou quelqu'une ? Qu'est-ce qui fait qu'on a plaisir à travailler avec l'une et moins avec l'autre ? Encore une fois le temps fera le tri et nos réseaux d'experts sont constitués par de la compétence... mais pas que.

 **Construire pour le long terme.** Le métier d'analyste a une caractéristique qui est commune à nombre d'activités « artisanales » : la composante « heuristique » est prégnante ! Cela implique que le temps permet non seulement d'améliorer la maîtrise des méthodes, techniques et outils du métier, mais que l'expérience, la capacité à expliquer les écarts passés, la capacité à travailler avec un nombre de variables plus important, la compréhension des interactions et de leurs conséquences, la diversité des environnements étudiés... autant d'éléments qui assurent le développement de l'expertise. Cette expérience, dans un monde qui, encore une fois, est sous pression de l'instantanéité, demande du temps, de la patience, du travail à la « Pénélope »... remettre l'ouvrage sur le métier, reprendre d'anciennes analyses pour en comprendre les limites, pour rechercher comment nous aurions pu

être plus pertinents, pour repérer les signaux faibles à côté desquels nous sommes passés et ceux qui n'en étaient pas... Comme pour le reste la quête peut s'exprimer en trois mots : « comprendre pour agir », trois mots qui pour moi constituent la meilleure définition de ce que l'on appelle « Intelligence économique » depuis le « rapport Martres ».

L'intelligence

Voilà un mot « valise » dans lequel on peut tout mettre ! Il suffit d'observer un peu ce qui se passe autour de nous ! Tout devient « intelligent » ! Les réseaux, les villes, les téléphones, la mobilité... confusion facile... comme la transition toute trouvée pour me servir de conclusion. Confusion entretenue par les mauvaises traductions de termes anglo-saxons pour la plupart !

Ce qui est « smart » (sympa, agréable...) devient comme par magie « intelligent » comme pour notifier à tous que nous n'avons plus à nous préoccuper du sujet... la chose est entendue puisqu'elle est intelligente ! Pourquoi vous en faire ? Dormez braves gens ! Quant à la notion d'« intelligence » anglaise (comme dans « intelligence services », « business intelligence » ou « compétitive intelligence ») qui signifie « renseignement », là, nous oublions de le traduire pour ne pas effrayer le quidam...



Comment voulez-vous que le commun des mortels s'y retrouve ? Les mots sont vidés de leur sens, effet de la contagion liée au développement de la Xyloglossie (de Xylo = bois et Glossie = langue) ? La première intelligence dont nous pourrions faire preuve, collectivement, pourrait être de redonner aux mots leur sens... Revenir aux sources, reprendre notre dictionnaire... voyez, que dit le LAROUSSE... Quand je vous dis que la meilleure définition de nos métiers peut s'exprimer en trois mots : « **comprendre pour agir** » *fin.*



« LA MARKET INTELLIGENCE APPLIQUÉE À L'ART DE LA VENTE »^{TM1}

Comment améliorer les bonnes pratiques pour optimiser continuellement l'avantage concurrentiel et la performance commerciale ?



Max-Hubert BELESCOT

Président fondateur d'EXPER-LIGENCE, la seule société

française dédiée à « La Market Intelligence Appliquée à l'Art de la Vente »TM.

Auteur de « La Market Intelligence Appliquée à l'Art de la Vente dans l'Entre-

prise 2.0 : Com-

ment Améliorer la Performance Commerciale avec les Méthodes, Organisation et

Outils de la Mar-

ket Intelligence ? », BoD,

2011.

Membre du SYNFIE, GCIC,

ADBS.

Dans un monde de plus en plus complexe, une juste et rapide décision ne peut se prendre efficacement qu'à partir d'une information, d'une connaissance précise à haute valeur ajoutée pour l'entreprise, connue au bon moment.

Il est essentiel à tout instant que l'entreprise ait une compréhension approfondie de ses clients, de ses fournisseurs, de ses sous-traitants, de ses partenaires, de ses concurrents, de potentiels nouveaux entrants, de son marché, etc., c'est à dire de son écosystème d'affaires, et qu'elle utilise cette connaissance pour conduire à bien ses processus décisionnels puis capitaliser ainsi sur les opportunités et objectifs à atteindre.

La question clé à se poser de façon systématique est la suivante :

« Est-ce que le positionnement concurrentiel de mon entreprise est unique et apporte toujours l'avantage compétitif auquel je suis en droit d'attendre ? »

La meilleure façon d'y répondre passe par la **connaissance** de son marché. Cette connaissance n'est pas intuitive ! Cette connaissance n'est plus uniquement le fruit de notre expérience ; en effet nous sommes désormais dans un monde où le rapport au temps a changé. Tout s'est accé-

léré, à tel point qu'il est devenu de plus en plus stratégique d'obtenir le « **renseignement économique** » au plus tôt, si possible dès qu'il a été émis, et, après avoir capté le flux, l'exploiter immédiatement pour maintenir son avantage et développer de nouvelles opportunités.

Au terme « renseignement économique » je préfère volontiers le vocable « **information économique** » car il s'agit de ne pas orienter ses recherches en allant « au renseignement » mais en étant ouvert à toute opportunité d'information économique, d'où qu'elle vienne, pourvu qu'elle participe à construire de la connaissance, mais surtout, dès lors qu'on l'applique à une situation de marché, qu'elle devienne **compétence**. .../...

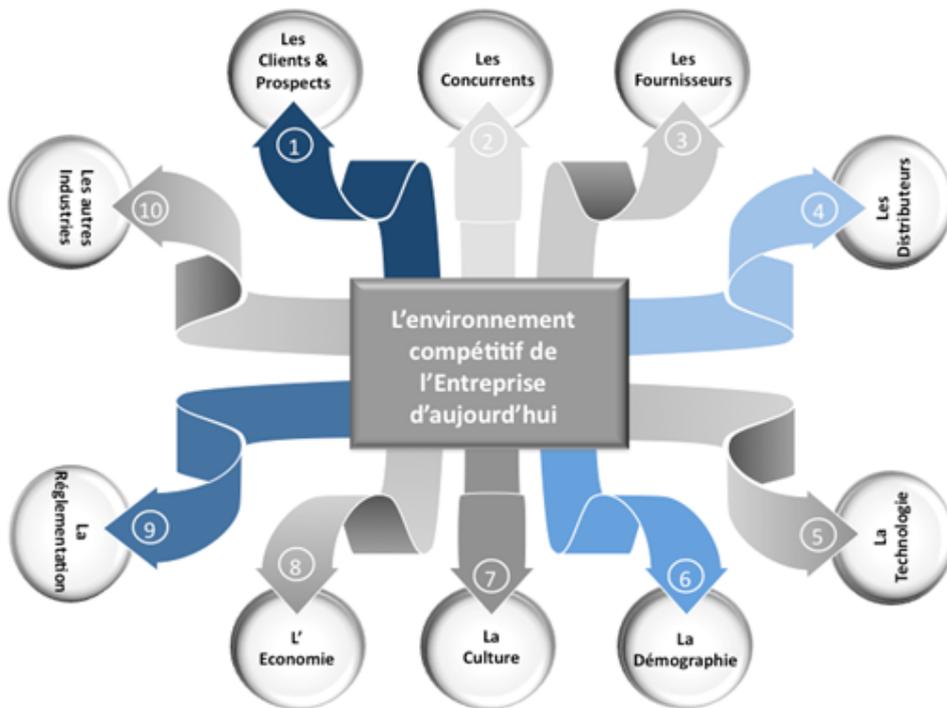
(TM1) « La Market Intelligence Appliquée à l'Art de la Vente » est une marque déposée



Le renseignement économique



Cette information économique s'obtient en remettant en cause constamment « **l'environnement compétitif de l'entreprise** ». Pour cela, il convient de déployer une stratégie de market intelligence basée sur des actions de veilles sur chacun des 10 éléments représentés sur le schéma ci-dessous.



L'environnement compétitif de l'entreprise d'aujourd'hui⁽²⁾

A travers cette figure, on voit clairement que l'enjeu de l'information économique d'aujourd'hui vient de diverses sources qu'il convient de ne plus négliger, qui qu'on soit, mais de « **mettre sous surveillance** » à la recherche de la « pépite » au profit du maintien de son environnement concurrentiel. Ainsi, l'information économique est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise !

Il est difficile pour l'entreprise d'obtenir des informations sur tout ce qui impacte son écosystème et peut remettre en cause son avantage concurrentiel si l'Entreprise ne surveille pas l'ensemble des 10 facteurs

constituants l'environnement compétitif mais seulement un ou deux, dont ses concurrents, comme c'est souvent le cas.

Les décideurs ont besoins d'avoir une cartographie complète de chacun de éléments qui affectent l'avantage compétitif de leur entreprise. La Market Intelligence apporte l'information utile sur ces diffé-

rents composants pour permettre de décider au bon moment de ce qui doit être ajusté, de ce qui doit être changé, de ce qui doit être abandonné, de ce qui doit être créé avec une volonté chaque fois que possible de précéder les tendances du marché. Sans cette connaissance de l'ensemble de l'environnement qui impactent souvent son avantage concurrentiel, l'Entreprise prend le risque de décisions qui seraient prises sans une connaissance précise des transformations de son écosystème, et ainsi de mettre en risque.

Le succès dépend du suivi régulier de tous les facteurs qui potentiellement impactent les affaires de l'Entreprise sans perdre de vue de se concentrer prioritairement sur les besoins et satisfaction de ses clients et prospects : source de chiffre d'affaire pour l'Entreprise !

*
* *

(2) Concept déposé. Extrait du livre de Max-Hubert BELESCOT, *La Market Intelligence Appliquée à l'Art de la Vente dans l'Entreprise 2.0 : Comment améliorer la Performance Commerciale avec les Méthodes, Organisations et Outils de la « Market Intelligence »*, BoD, Déc. 2012, Chapitre 7, page 191.



Olivier CARDINI
Senior Consultant
C.CONSULTING
ASSISTANCE

L'objectif consiste à maîtriser l'information ouverte et légale par son acquisition, à la rendre opérante sur l'environnement et d'aider à la prise des décisions.

Le renseignement contribue à comprendre l'environnement de l'entreprise, à anticiper les actions des concurrents à l'image des maîtres des échecs pour élaborer une stratégie offensive ou défensive avec un coup d'avance à une fin stratégique.

L'intelligence économique est au cœur de ce nouveau mode de management.

« Un renseignement est d'abord une information. Mais cette information est dotée d'une qualité (supériorité) : elle est particulière (remarquable). S'il devait exister une pyramide des informations, une hiérarchie théorique en quelque sorte, le renseignement en incarnerait la pointe supérieure. Dans l'ordre de préséance des informations, le renseignement en constituerait l'aristocratie. Autrement dit, si potentiellement toute information est un renseignement, seules certaines d'entre elles acquièrent réellement ce statut aris-

tocratique envié.⁽¹⁾ »

Le renseignement n'a de valeur qu'en lui donnant du sens à travers des projets de rapprochements, le développement de l'entreprise, le lancement d'un nouveau produit, l'élaboration des futurs possibles ... De sa forme brute, à son interprétation par le décideur, il implique en dehors des différentes techniques d'analyse et de croisement de l'information, un état d'esprit ouvert afin d'anticiper les risques et d'exploiter de nouvelles perspectives.

« Information qui garantit une prise de décision qui permettra à l'entreprise d'être compétitive.⁽²⁾ » .../...

(1) François Farcy & Jean-François Gayraud « le renseignement criminel » CNRS Editions 2011 p.26

(2) Ben Gilad (auteur de nombreux ouvrages)





Ainsi, le renseignement se veut informatif, préventif et générateur d'opportunités.

A titre d'exemple « Un groupe de passagers dans un bus n'est pas une équipe. Il peut le devenir si le bus tombe en panne ».⁽³⁾

L'intelligence économique encourage le travail en équipe sur le projet d'entreprise, l'observation permanente de son marché, le guet des opportunités, l'exploration en commun d'une possibilité, la maîtrise des incertitudes engendrées par la complexification de l'environnement de chacune des équipes.



En fonction des services et du niveau de responsabilités de chacun, l'implication de chaque individu dans le processus est primordiale, pour l'exploitation du projet d'entreprise. Il conviendra de clarifier

précisément, ce qui est attendu de chaque collaborateur, ses motivations et ses aspirations, il conviendra d'en tenir compte en amont... Si l'on souhaite sa viabilité à long terme et l'adhésion de tous.

Ainsi :

- ➔ Ne pas se limiter aux outils, ne pas se focaliser sur les contenus, ne pas oublier l'ensemble des acteurs et des interactions possibles.
- ➔ Être curieux de tout ce qui se fait dans son environnement.
- ➔ Sortir de son contexte de proximité, provoquer des contacts, en France comme à l'étranger, avec des partenaires voire des concurrents, il en ressortira, souvent, un intérêt, parfois salutaire.
- ➔ Veiller à la bonne communication entre

les services (commercial, R&B, technique, financier, juridique ...) permettra de lever les freins à la circulation des informations importantes, de limiter les informations de type « parasites » et améliorera la transmission des signaux faibles concernant des menaces potentielles.

On voit toute l'importance de l'information et de bien identifier les informations sensibles et signaler les données confidentielles, qu'il conviendra de protéger avec une démarche particulière car revêtant pour l'entreprise une importance stratégique.

Les acteurs économiques formulent plus ou moins tous la même crainte d'apprendre « trop tard » une information que la concurrence saisira avant eux.

Le renseignement réside dans l'observation tous azimuts d'un environnement en perpétuelle évolution.

C'est la prise en compte et le traitement de l'information qui donneront de la valeur pour ses utilisateurs.



Au regard de l'importance du volume d'informations à prendre en compte quotidiennement par les utilisateurs, la capacité à traiter ces informations pour en faire une synthèse cohérente et porteuse de sens est une priorité pour les besoins des décideurs. .../...

(3) Jean-Paul Sartre (1905 – 1980)



« La seule chose au monde qui coûte plus cher que l'information, c'est l'ignorance des hommes.⁽⁴⁾ »

Pour y parvenir, il convient d'organiser la veille en développant une culture de curiosité chez les collaborateurs, dans une finalité de compréhension de l'environnement, de rester à l'écoute de ses clients actuels et futurs et de parer les attaques en agissant par anticipation.

Ainsi :

- ➔ Développer une culture de la curiosité incitant à l'étonnement et au partage.
- ➔ Capitaliser en outillant les différents canaux de veilleurs pour leurs besoins spécifiques nécessaires à l'exploitation des signaux qu'ils génèrent.
- ➔ Se rencontrer, se connaître, créer des liens au sein d'espaces de confiance pour un partage optimal de l'information.
- ➔ Favoriser une évolution individuelle des collaborateurs et du management, afin de renforcer les valeurs de partage de l'information et de valorisation des connaissances, d'animation d'une culture d'innovation et de vigilance vis-à-vis des différentes menaces.
- ➔ Favoriser les échanges « humains » en systématisant la pratique des rapports d'étonnement et des retours d'expériences.

Si les nouveaux outils technologiques, comprenant une infrastructure évolutive, des composants modulaires, des capacités multilinguistiques, une sécurité indispensable à plusieurs niveaux, peuvent faire penser que l'on peut tout surveiller dans UN environnement concurrentiel, c'est le facteur humain qui peut recueillir, une information ouverte imperceptible, car sortant du cadre de veille, mais une fois traitée et analysée, la rendre indispensable.

Le facteur humain et l'état d'esprit de veilleur des collaborateurs sont primordiaux pour tout recueil et traitement de l'information, la technologie ne venant qu'en complément.

Des compétences sont à identifier et à développer au sein du management de l'entreprise : Savoir déléguer, savoir faire confiance, prioriser, structurer et orienter les enjeux, savoir anticiper, savoir s'interroger mais aussi et surtout savoir sécuriser, classifier et hiérarchiser ladite information.

L'entreprise conduisant une démarche d'intelligence économique connaît la valeur de l'information, celle qui permet d'être proactif pour mieux se développer. Aujourd'hui, le décideur n'est plus le seul détenteur de l'information.



L'équipe d'encadrement attend du décideur qu'il fasse appel à ses compétences et expertises, que ses membres soient associés à la démarche, qu'ils aient la possibilité d'exprimer un avis, une analyse, de transmettre une information. .../...

(4) John Fitzgerald Kennedy (1917 - 1963)
Henri Martre Les echo.fr, le blog de l'intelligence économique, 23 Octobre 2007.

Le renseignement économique



L'information ne sera plus regardée dans ce contexte comme un objectif en soi mais comme un créateur de liens... d'intelligence entre les outils et l'humain.

Expliquer, communiquer, donner les moyens des missions, écouter, débriefer permet d'attendre ... mais surtout de recevoir.



Transformer l'information en un renseignement stratégique pour un manager innovant, c'est... décortiquez les informations qui sortent du cadre habituel, osez formuler des réflexions non abouties et s'obliger par la recherche d'information à sortir des « sentiers battus ».

« Contrairement à ce que pensent certains, intelligence économique ne veut pas dire « renseignement », mais la mise en œuvre d'une méthodologie rigoureuse où se combinent la saisie des informations, leur évaluation, leur mise en perspective et la mesure de leur cohérence et, à partir de là, la compréhension des facteurs d'évolution et leur projection dans l'avenir.
(5) »



(5) Henri Martre Les echo.fr, le blog de l'intelligence économique, 23 Octobre 2007.

*
* *



Collège des Enseignants, Chercheurs et Formateurs



Foreword

Le Collège Enseignant/Chercheur poursuit les publications issues du monde de l'Enseignement et de la Recherche en IES. Voici un article de Pierre MEMHELD, enseignant en intelligence économique au Master II Intelligence Economique de l'ITIRI de l'Université de Strasbourg et membre de l'Observatoire du Crime Organisé. Son domaine de prédilection est le champ des méthodes d'analyses ainsi que l'analyse dans un contexte opérationnel qu'il a pu utiliser lors de son parcours pluriel: Executive MBA de l'ESSEC Paris, Cycle Intelligence de l'IHEDN et 15 ans de conseil sur les problématiques d'analyse concurrentielle, information décisionnelle et

sécurité industrielle. Il s'attèle aujourd'hui, dans le cadre de ses fonctions à l'Université de Strasbourg, à mettre en œuvre un Diplôme Universitaire proposé dans le cadre de la formation continue, pour appréhender les enjeux de l'analyse de l'information.

Enjoy & Share

Thierry LAFON

<http://sfc.unistra.fr/diplome-d-universite-methodes-d-analyse-de-l-information-strategique.html>

Contact: pmemheld@unistra.fr



ARTICLE DE RECHERCHE

L'ANALYSE AU COEUR DES PROCESSUS DE DÉCISION



Pierre MEMHELD,

Enseignant à
l'Université
de Strasbourg

Chercher, collecter et stocker de l'information n'est plus un enjeu à part entière. Les différents moteurs de recherche, les outils de veille ou les bases de données et le "Big Data" permettent d'avoir trop d'information quant aux évolutions d'un pays, d'une industrie ou d'un pays. Il ne s'agit donc plus de trouver ou d'avoir de l'information mais de l'exploiter avec les bonnes méthodes et outils, en permanence, dans toutes les langues, afin de fournir aux responsables des hypothèses validées afin de prendre des décisions. L'autre caractéristique de l'environnement informationnel est qu'il est décloisonné ou "transdisciplinaire": facteurs économiques, politiques, sécuritaires ou militaires influent sur l'activité des entreprises ou des administrations.

Comme l'on souligné de nombreux chercheurs, il faut maîtriser l'information stratégique car : « de l'exposition des médias au développement du marketing, de la publicité à la communication d'influence, l'information est l'objet d'une manipulation permanente. Mondialisée, elle est multiple, pléthorique, changeante et continue... Dès lors, comment se situer dans un référentiel où le temps disparaît, où les événements s'enchaînent, ... Comment prendre du recul ? Comment gérer l'absence de mémoire de l'information médiatique ?... Comment maîtriser l'information, que ce soit dans la vie de tous les

jours ou dans le cadre d'une activité professionnelle ou stratégique⁽¹⁾ ». Ce constat resitue l'enjeu des processus d'intelligence économique ou du renseignement stratégique.

Nous assistons également à un décloison-



nement des domaines d'application de l'analyse. Non seulement elle devient transdisciplinaire mais désormais une entreprise doit tenir compte de facteurs géopolitiques, les forces armées doivent tenir compte de facteurs économiques et les états doivent tenir compte des différentes formes d'action des mouvements terroristes ou des organisations criminelles. Si certains services ont pour mission de procéder à l'analyse des informations multi domaines et multi disciplines, il n'en va pas de mêmes pour d'autres administrations spécialisées sur d'autres domaines. .../...

(1) Franck Bulinge : « Maîtriser l'information stratégique : méthodes et techniques d'analyse », Editions De Boeck, 2014



D'autres comme les forces armées face à un environnement opérationnel changeant, ou bon nombre d'entreprises, ne sont pas organisées pour traiter des informations extérieures à leur domaine d'activités. Pour se faire, il leur serait utile de disposer de méthodes et d'outils d'analyse afin de les mettre en œuvre de façon permanente et efficace afin de lutter efficacement contre la surinformation voire la désinformation.



L'analyse est inscrite dans le cycle du renseignement, qu'il soit appliqué à l'intelligence économique ou au renseignement militaire. L'analyse est une phase de la Méthode d'Élaboration des Décisions Opérationnelles appliquée dans les états-majors. Des méthodes d'analyse, comme la PESTEL⁽²⁾, SWOT ou les 5 Forces de Porter, sont enseignées dans les écoles de commerce et participent donc aux décisions des entreprises. Il ne s'agit donc pas d'une discipline à part entière puisqu'elle utilise des méthodes et outils provenant des domaines cités, mais également des sciences (géographie, mathématique, sociologie, gestion).

L'analyse peut être descriptive, explicative, évaluative ou estimative et ses méthodes ne s'appliquent pas à toutes les circonstances ou sujet car elles ont chacune une histoire, un domaine et une approche particulière.

Les autres phases du cycle du renseignement sont essentielles car elles soutiennent l'analyse : l'expression du besoin, la planification et l'orientation de la recherche ; la recherche en elle-même (sources ouvertes, sources humaines) ; l'exploitation des informations collectées à commencer par leur qualification ; l'analyse en elle-même avec comme produit son expression graphique ou écrite ; et enfin la diffusion de la production vers les utilisateurs/décideurs. L'évaluation et le « retour sur expérience » de la recherche ou de l'analyse, voire de l'utilisation du « renseignement », ont lieu à chaque étape du

cycle afin de toujours savoir si ce travail permanent est utile, rentable et « à temps ». Il n'est pas question d'attendre la fin du processus de décision pour tenir compte d'informations contredisant les hypothèses initialement émises. Les hypothèses sont une formalisation des différents axes de recherche et d'analyse. L'analyse doit être confrontée aux faits et les décisions aux hypothèses. .../...

(2) Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal

Le renseignement économique



Le processus d'analyse reprend la même logique. « L'information est soumise à un examen systématique pour identifier les éléments significatifs, les indices susceptibles d'orienter la résolution du problème information et de faire émerger une connaissance exploitable. L'analyse comprend une série d'activités mentales et intellectuelles plus ou moins complexes : collation (comparaison, densification, enrichissement, épuration, ajustage) ; identification (éléments significatifs, liens et interrelations, signaux faibles, indices d'alerte) ; interprétation (estimative, prédictive, prospective)⁽³⁾ ».

Les méthodes d'analyses sont appliquées selon des stratégies d'analyse (utilisation d'un modèle théorique, analyse des données relatives à un contexte, comparaison avec des précédents historiques, immersion dans les données) ou en fonction du résultat attendu : méthodes descriptives pour appréhender l'ensemble des données et trouver des tendances/comportements ; méthodes explicatives pour identifier les causes et les effets ; méthodes évaluatives pour juger de la pertinence ; méthodes estimatives pour anticiper des évolutions.

Alors qu'elle est au centre de tous les processus de décision, son enseignement en France est limité à quelques spécialités militaires ou policières, tout comme le renseignement en général⁽⁴⁾. Le principal enjeu de l'analyse, qui doit s'appuyer sur un processus permanent de collecte et de veille, n'est pas de maîtriser son

processus, méthodes et outils, mais de fournir des propositions différenciées d'actions aux décideurs. Eux-mêmes ont des contraintes spécifiques : évolution constante de l'environnement concurrentiel, nécessité de publication de résultats trimestriels, cadre légal évolutif et complexe. L'analyse doit pouvoir appuyer le décideur sur ces sujets sans perdre de vue les objectifs de l'entreprise.

*
* *



(3) Op. cit.

(4) Amiral Pierre Lacoste : « Le renseignement à la française », Editions Economica, 2000

Le renseignement économique



Réservez votre soirée du 30 Juin 2015 pour participer au gala de L'IE organisé par l'EGE

Partenaire du Gala de l'EGE, le SYNFIÉ donne rendez-vous à l'ensemble de ses membres ainsi qu'à leurs amis, pour partager ce moment unique de l'intelligence économique en France



Le Gala de l'Intelligence Economique fête sa 11^{ème} édition

Ecole Militaire
30 juin 2016

Dossier de partenariat
<http://gala.aege.fr>



02

TRIBUNE LIBRE





Jean-Philippe
EGLINGER

**Founder & CEO
at Viêt Pháp
Strategies.**

La période 2015 – 2016 marque un pas supplémentaire pour le Vietnam dans son intégration économique mondiale. Accord de libre-échange entre l'Europe et le Vietnam, Entrée dans la Communauté Economique de l'ASEAN, Signature du *Trans-Pacific Partnership Agreement*... Intégration engagée depuis le début des années 1990.

Ces accords, synonymes d'opportunités, sont également pour le Vietnam sources de questions quant à la capacité concurrentielle de son tissu économique à faire face à la nouvelle concurrence que va occasionner l'application de ces accords.

En effet, la structure économique du Vietnam est héritée d'une économie socialiste centralisée-planifiée qui connaît une réorganisation centrée autour de grands groupes étatiques (85 Compagnies générales, 8 consortiums) autour desquels un

tissu émergent de PME se structure petit à petit.

Selon le département des statistiques Il existe actuellement 800 000 PME comptabilisées, mais seules environ 400 000 en sont en activités. Ces entreprises, vecteur de création de richesse et de stabilisation sociale, seront les premières à subir la compétition qu'amènera cette exposition économique nouvelle. .../...



Le renseignement économique



Fort de ce constat, quelques institutions vietnamiennes, comme l'Université Thăng Long de Hanoi, ou l'Université de Commerce de Hanoi regardent comment s'organiser pour apporter un support concret à des chefs d'entreprises pour améliorer les capacités concurrentielles de

en place. S'appuyant sur des cours enseignés à l'Ecole de Guerre Economique, ce groupe de travail a pu établir un module de 30 heures « d'initiation à l'intelligence économique ». Ce module tri lingue est accompagné de la mise en place d'un lexique trilingue des termes d'intelligence économique.



Ce module a été réalisé sous la direction d'un « Advisory Board » franco-vietnamien composé de professionnels de l'Intelligence Economique et vise à souligner l'importance pour les structures économiques vietnamiennes à mieux maîtriser la compréhension de leur environnement économique pour une meilleure efficacité.

celles-ci dans la nouvelle donne économique. Ces précurseurs répondent à un besoin que des institutions traditionnelles comme la Chambre de Commerce et d'Industrie du Vietnam ou différents ministères n'ont pas encore satisfait.

Deux sessions ont déjà été réalisées en octobre 2015 et janvier 2016 à destination de cadres de la province de Hải Dương et de Hanoi et deux nouvelles sessions d'initiation à l'IE sont d'ores et déjà prévues en septembre et octobre 2016 et janvier 2017.

Après des conférences organisées sur le sujet au Vietnam à la fin des années 2000, l'Université Thăng Long a décidé de lancer à la rentrée 2015 un Master « en gestion de l'Information Economique » à destination de cadres d'entreprises ou d'organisation publiques vietnamiennes.

Par ailleurs, un programme de spécialisation est en cours de conception afin de « toucher » des administrations types Chambre de Commerce et d'Industrie du Vietnam ainsi que différents ministères.

Un groupe de travail a été mis en place pour définir les objectifs de la formation et le programme à mettre

*
* *

Le renseignement économique



« TOPS Consult : l'intelligence économique au service de la croissance des entreprises et des nouveaux business modèles »

Bonjour à toutes et tous !

A la demande du SYNFIE, nous avons rédigé cet article pour évoquer des liens entre l'intelligence économique et nos missions auprès de nos sociétés clientes. En premier lieu, nous devons afficher notre humilité au regard des experts et référents en intelligence économique et dire que nous appliquons au mieux les détectations, recueils et analyses des informations pertinentes mais avec nos moyens et habitudes d'industriels.

A l'image de nos cursus en entreprises et de ceux des consultantes et consultants qui travaillent pour **TOPS Consult**, nous sommes d'abord centrés sur les objectifs de croissance et de valorisation de nos clients.

En effet, **TOPS Consult** est une société de services dédiée à la croissance des entreprises. Fidéliser les clients, conquérir de nouveaux marchés sont nos axes de prédilection. Nous intervenons auprès des entreprises et des collectivités territoriales pour définir leurs modèles de croissance mais aussi pour identifier des gisements d'économies et de productivité, tout en proposant un accompagnement dans la mise en œuvre des solutions. Le XXIème siècle, plus que jamais, met en avant la puissance de nouveaux modèles économiques pour lesquels, les signaux faibles, tendances, informations et renseignements sont des leviers d'aides à la décision importants.

Deux cas d'entreprises...et « Inform'Actions » (intelligence économique).

Parce que les missions citées ci-après sont couvertes par les clauses de confidentialité habituelles, nous allons seulement tracer les grandes lignes des contextes, objectifs et résultats obtenus. Comme nous le disions en introduction, nous ne sommes pas persuadés que les fondamentaux de l'intelligence économique aient été intégrés. Mais nous sommes convaincus que, sans l'identification des bonnes sources d'informations, des bons acteurs internationaux et des bonnes associations d'idées et de données, nos résultats n'auraient pas été aussi performants.

Mission 1 : acteur international industriel leader sur ses domaines d'activités à la recherche d'avantages concurrentiels via les technologies digitales 2.0 et 3.0 :

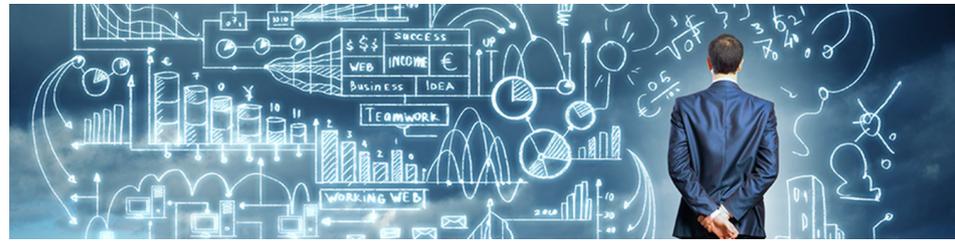
Cet acteur, bien que leader mondial, a consulté **TOPS Consult** pour bénéficier des expertises d'une entreprise utilisant les outils de professionnels du Conseil (ex Bain, McKinsey, HEC) mais rodée et adaptée à la « vraie vie » industrielle.... Un des éléments de différenciation de **TOPS Consult** a été de savoir (re)formuler le cahier des charges de la mission et de ne pas rester strictement sur les technologies mais plutôt sur les usages des clients et l'accès au marché (en intégrant le parcours et l'expérience Client).

Le poids de la recherche d'informations clés (à 360 °) a été un des leviers de la mission en ayant pour objectifs de traduire les besoins clients en bénéfices et valeurs (afin de sortir du seul prisme technologique). Les clefs ont été la traduction objective des avantages concurrentiels possibles via les usages des leviers digitaux 2.0 et 3.0 et non seulement la vente de produits mais aussi les offres des acteurs de l'économie de la fonctionnalité⁽¹⁾ et des acteurs numériques⁽²⁾. .../...

(1) De façon synthétique, les nombreux acteurs privilégiant la facturation locative des usages des produits et non plus la vente des produits (ex : Michelin Fleet, Safechem,)

(2) Notamment les GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple), Uber et acteurs homologues en Chine et ailleurs.

Le renseignement économique



Ces actions de surveillance et benchmarking ont porté bien au-delà des métiers de notre client qui a accepté de revoir ses postures et modes de gestion des projets et admettre que l'Ubérisation pouvait être anticipée par ses équipes et non pas subie !

*Cette mission réalisée avec une équipe de 5 spécialistes a permis à **TOPS Consult** de faire prendre conscience au client que l'information pertinente (SMART DATA) avait au moins autant de valeur que la technologie (fusse-t-elle brevetée).*

***Mission 2** : pays d'Afrique du Nord ayant des objectifs d'investissements lourds sur les filières « bois-papiers-emballages » :*

Ce pays a eu la volonté de lancer des gros programmes d'investissements sur les filières « bois-papiers-emballages » et a souhaité avoir une vision objective de l'état actuel de ces filières et surtout une comparaison avec les meilleurs exemples mondiaux (Europe, Asie, USA).

*Les doubles profils de compétences « entreprises et conseil » de **TOPS Consult** ont pesé favorablement et la mission fut conduite en 3 volets distincts pour lesquels l'identification, la collecte, l'analyse des informations pertinentes ont été le socle des décisions stratégiques et opérationnelles.*

- *Cartographie des acteurs, marchés, clients, technologies, process, réglementations*
- *Actions de benchmarking auprès des acteurs « best of class » et codes de bonnes pratiques au niveau international*
- *Actions de recherches de partenaires financiers, industriels et de due diligence*

Cet autre exemple de mission commanditée par le gouvernement d'un pays important a aussi intégré les bases des approches de détection et traitement à valeur ajoutée des informations afin d'en extraire des aides à la décision.

*Fort de ces missions réussies, l'entreprise **TOPS Consult** qui a rejoint le **SYNFIE** en 2015, intègre toujours avec ses valeurs d'humilité et de pragmatisme les ressources et compétences additionnelles dont celles de l'intelligence économique.*

Les signataires de cet article restent à la disposition des lectrices et lecteurs pour échanger sur ces sujets fondamentaux dans la recherche des bases solides sur lesquelles construire le futur.

*François Vessière et Frédéric Delord (Président et Fondateur de **TOPS Consult** (<http://topsconsult.com/fr>))*

*
* *



03

LA VIE DU SYNFIÉ

 **SYNFIÉ**
SYNDICAT FRANÇAIS DE
L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

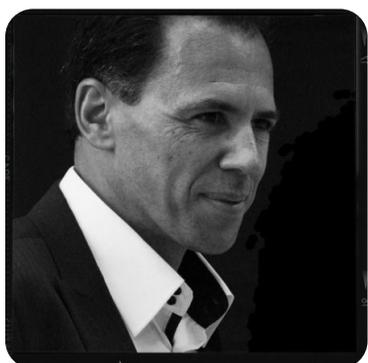
ACCUEIL | LE SYNFIÉ ▾ | ACTUALITÉS ▾ | ADHÉRER ▾ | MÉTIERS ▾ | CONTACT

Recherche...





NOMINATION



Délégué Régional Bretagne

Membre de la FEPIE, puis du SYNFIE, **M. Olivier CARDINI** vient d'être nommé **Délégué de la Région BRETAGNE** du syndicat.

Depuis plus de 20 ans, Olivier exerce dans le domaine de l'intelligence économique et la prévention des risques, en statut libéral au travers de son cabinet C.Consulting Assistance.

Il a collaboré de très nombreuses années avec Jean Claude Chalumeau sur différentes problématiques d'intelligence économique pour des missions en France comme à l'international. Chargé de cours sur le risque humain lié au facteur humain & social engineering à l'ENSIBS Vannes auprès des étudiants ingénieurs de 3ème année en Cyber-Défense. Animation de séminaires, conférences (clubs entreprises, syndicats patronaux, élus, CCI ...) en matière de gestion des risques, cyber sécurité, intelligence économique et collaborative.

Membre de l'I.H.E.D.N. A.R.6 Haute Bretagne (Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale)
Commandant de la réserve citoyenne cyber défense au titre du Ministère de la Défense
Membre de S.O.I.E. (Sud Ouest Intelligence Economique)
Membre du comité scientifique du PRESIDIE (Research Programme on Development Strategies in Competitive Intelligence) CAMEROUN
Membre du bureau de l'A.S.A.F. Morbihan (Association de soutien à l'Armée Française)
Médaille d'honneur des services bénévoles par l'Action Nationale pour la Promotion et le Développement des Services bénévoles

06.09.80.63.09 - 28 ter rue des Goélettes 56880 PLOEREN - cardiniolivier@wanadoo.fr

Twitter : @cardiniconsult
Linkedin : <https://fr.linkedin.com/in/oliviercardini>
Viadeo : fr.viadeo.com/fr/profile/olivier.cardin

Félicitations !



NOS NOUVEAUX MEMBRES

YITCKO Natal, Avocat droit des entreprises.

Cabinet d'avocats Natal YITCKO & Associés

Maître Natal YITCKO conseille les débiteurs et les créanciers ainsi que les investisseurs dans leur projet entrepreneurial. Il intervient également dans de nombreux contentieux commerciaux, financiers et civils, ainsi que dans les litiges entre actionnaires, pour le compte d'entreprises françaises ou étrangères...



TONNELIER Yann, Gérant / Consultant - LENK Sécurité et Intelligence Economique.

Notre métier est d'accompagner les sociétés dans la protection de leur patrimoine informationnel et leur savoir-faire techniques par une réflexion sur les risques. L'objectif de cet accompagnement est de mieux appréhender les problématiques techniques, méthodologiques et sécuritaires dans un contexte spécifique et unique à chaque entreprise.



ROPERS Philippe, Directeur général, spécialiste intelligence économique, enseignant en management. Association Aide à Domicile AAFP/CSF.

Philippe ROPERS dirige des entreprises de l'économie sociale et développe des projets d'éducation et d'accompagnement dans le champ de la protection de l'enfance, du soin médico-psychologique, de la prévention des addictions, de l'insertion, de l'accompagnement des personnes âgées et handicapées.



PÉROZ Théo, Business Unit Manager - Market Intelligence, Argus de la Presse.

Pour faire face à notre monde en mouvement perpétuel rythmé par la surabondance d'information, l'analyse proactive de son écosystème est un prérequis essentiel pour nourrir ses stratégies de développement.



VYNCKIER Philippe, Consultant en sécurité informatique. Société Vynckier.

Sensibiliser les entreprises aux cybermenaces : Etudier la fiabilité du système d'information d'une entreprise, Assurer la sûreté en tant que spécialiste en sécurité informatique, Traquer les points faibles, protéger les informations.



MEMHELD Pierre, Sales Representative France & Europe at Global Risk Profile.

Global Risk Profile, a Geneva-based investigative due diligence company, offers specialized services from the KYC information needed to comply with existing regulations to the complete investigation with "on site" inquiries.



NICOLAS Stéphane, Consultant intelligence économique, Aquilae Management.

Conseil en stratégie et management : Conférences sur le Management et l'Intelligence Economique, Assistance à la Direction Générale, Conseil en Management et Performance et Aerospace & Defense.

Bienvenue au SYNFIGE !



AGENDA DU PRESIDENT

Agenda d'Alexandre MEDVEDOWSKY

- *Mardi 10 mai 2016*

Réunion de travail SYNFIE — Académie de L'IE avec Patrick DEVAUX , Thierry LA-FOND pour le SYNFIE , Alain JUILLET et Jacqueline SALA .

- *Mai 2016*

Interview diffusée sur France 24 durant tout le mois de mai pendant le journal de L'IE présenté par Ali LAIDI.

- *Vendredi 3 juin 2016*

Participation aux Assises de L'IE en Afrique organisées à Casablanca.

- *Mardi 28 juin 2016*

Réunion avec Alain JUILLET concernant l'Académie de l'IE.

- *Jendredi 30 juin 2016*

Participation au 11ème Gala de l'Intelligence Economique, le 30 juin 2016 à l'Ecole Militaire, organisé par l'EGE.



AUTRES EVENEMENTS

Evènement—Région PACA

• 1 Juillet 2016

Réunion le vendredi 1er juillet animée par Alain BARONI et les représentants des différents pôles de compétitivité PACA pour préparer une conférence (format à définir). Pour le moment 6 pôles sur 10 qui ont confirmé.

Les grandes lignes du programme :

- * Rappels de l'IE
- * Présentation du SYNFIGE
- * Retour d'expériences des pôles sur les actions IE
- * Témoignages, attentes des entreprises en IE (débat)

Contact : Alain BARONI : 04 91 95 55 70 - alain.baroni@framatech.fr

Evènement—Région AQUITAINE

• 9 juin 2016

Béatrice RIVALIER a animé une réunion du club de l'intelligence économique de la région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes en présence de P. Devaux.

• 23 Juin 2016

Les 2èmes rencontres d'intelligence technologique de la Plateforme VIAInno.

• 12-13 Octobre 2016

Premier séminaire SISSE sur l'Information Stratégique et la Sécurité Economique en région organisée le 12-13 octobre 2016

Contact : Béatrice RIVALIER : 05 56 79 29 74 - beatrice.rivalier@sudouest-ie.fr



AUTRES EVENEMENTS

Evènement—Région ILE DE FRANCE

- *1^{re} Quinzaine d'Octobre*

Organisation à Paris, d'une réunion des membres de la Région Ile de de France par Bruno ETIENNE et Eric HANSEN. Contenu et organisation en cours de préparation.

Contacts :

- ⇒ **Bruno ETIENNE : 01 41 29 05 05 - bruno.etienne@kbcrawl.com**
- ⇒ **Eric HANSEN : 06 06 76 61 83 - business.warfares@gmail.com**

Prochaine Réunion du bureau du SYNFIGE

- *Le mercredi 07 Septembre 2016, 14h30— 16h30.*

Réunion de travail dans les bureaux d'ESL ainsi que par conférence téléphonique.



COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU BUREAU DU SYNFIGE DU MERCREDI 10 FÉVRIER 2016

Lors de la réunion du mercredi 10 février 2016 étaient présents :

- A. MEDVEDOWSKY, E. HANSEN, O. DE MAISON ROUGE, P. DEVAUX et C. PAHLAWAN

Étaient en call conférence :

- A. SONNET, T. LAFON, B. RIVALIER et F. JEANNE-BEYLOT

Points à retenir

Date de la prochaine réunion du Bureau :

Mercredi 9 mars 2016 chez ESL, 1 rue de Berri, 75008 PARIS afin de finaliser l'organisation de l'AG et de la conférence-débat du 16 mars 2016.

Préparation de l'AG du 16 mars 2016 :

L'AG aura lieu à 17h au 1 rue Bougainville, 75007 PARIS ;

Lecture du rapport d'activité ;

En raison de la modification des statuts en 2015, il est nécessaire de **lancer un appel à candidatures par mail pour le poste de Président du Synfige**, dont la durée de mandat est désormais fixée à 2 ans ;

Relance de l'appel à candidature pour le poste de trésorier toujours non pourvu.

Préparation de la conférence-débat du 16 mars 2016 :

103 participants sont inscrits pour le moment à Alexandre Sonnet se charge de **relancer les autres adhérents** n'ayant pas encore répondu à l'invitation ;

Rédiger une invitation manuscrite pour certaines personnalités par Alexandre Medvedowsky ;

Une fois la liste des participants finalisée, Olivier de Maison Rouge se charge de la déclarer à la CNIL ;

Inviter à dîner les intervenants à la conférence-débat au restaurant « La Terrasse » en compagnie des membres du Bureau. Béatrice D. se charge de la réservation.

Budget pour les relations publiques :

Alexandre Medvedowsky souligne qu'il n'est **pas nécessaire de débloquer un budget pour cela** et souhaite savoir si dans le fichier du Synfige figurent des journalistes. Il demandera également aux attachés de presse de ATC Communication, qui travaille régulièrement avec le groupe ESL, de leur fournir un fichier de journalistes ;

Nécessité de publier un communiqué de presse avant et après la conférence-débat du 16 mars 2016. .../...



COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU BUREAU DU SYNFIGE DU MERCREDI 10 FÉVRIER 2016

Préparation de la prochaine newsletter du Synfige :

Peu de retour des adhérents sur les demandes de contribution ;

La rubrique « Brèves d'actualité » est encore à étoffer ;

Finalisation de la prochaine newsletter avant fin février ;

Faire figurer dans la prochaine newsletter un condensé de ce que les intervenants diront lors de la conférence-débat du 16 mars 2016 ;

Eric Hansen se charge d'assurer la distribution de la newsletter lors de la conférence-débat (environ 150 exemplaires).

Etude des candidatures :

Les candidatures de Valentin Hueber, François Vessiere, Anne-Cécile Henkes et Damien Romestant sont validées ;

Celle d'Elisa Moumaneix reste à vérifier ;

Alexandre Sonnet se charge d'inviter les candidats retenus à l'AG et à la conférence-débat du 16 mars 2016.

Formation en IE :

Thierry Lafon a fait un point sur la formation en IE, qui a ensuite donné lieu à quelques débats ;

Conclusion : organiser une table-ronde entièrement dédiée à ce sujet ou bien renvoyer le sujet à spécialistes et, dans ce cas, consulter Jean-Baptiste Carpentier.

Questions diverses :

Intervention d'Alexandre Medvedowsky le 2 février 2016 à l'IHEDN dans le cadre de la 3^{ème} semaine de conférences de la session consacrée aux instruments de puissance de la France. Objectif : sensibiliser les auditeurs à la diversité des champs « d'expression » de la puissance ;

MIRESO : pas de suite pour le Synfige. Eric Hansen se charge de les contacter afin de les remercier et leur souhaiter bonne chance pour leur développement.

*

* *



COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU BUREAU DU SYNFIGE DU MERCREDI 9 MARS 2016

Lors de la réunion du mercredi 9 mars 2016 étaient présents :

- A. MEDVEDOWSKY, O. DE MAISON ROUGE, F. MATHOT et C. PAHLAWAN

Etaient en call conférence :

- E. HANSEN et T. LAFON

Points à retenir

Date de la prochaine réunion du Bureau :

La prochaine date de la réunion du Bureau reste encore à définir.

Préparation de la conférence-débat du 16 mars 2016 :

126 participants sont inscrits pour le moment ;

Jean-Baptiste Carpentier participera à la conférence-débat ainsi qu'au dîner, qui aura lieu au restaurant « La Terrasse » en compagnie des membres du Bureau ;

9 personnes sont pour le moment inscrites à ce dîner. 7 n'ont pas encore répondu.

Olivier de Maison Rouge se charge de relancer Jean-Michel Quatrepoint ;

Charles Pahlawan se charge de se procurer des affiches portant le logo « Synfige » afin d'organiser un fléchage au sein de l'Ecole Militaire. Afin d'accueillir les participants, des équipes de 3 personnes seront également placées à l'accueil de l'Ecole Militaire, place Joffre, ainsi que devant l'amphithéâtre ;

Dans l'amphithéâtre, déposer sur chaque table des tracts de présentation du Synfige.

Préparation de l'AG du 16 mars 2016 :

L'AG aura lieu à 17h au 1 rue Bougainville, 75007 PARIS ;

22 membres sur 63 ont pour le moment confirmé leur participation. Relancer ceux qui n'ont pas encore répondu pour, au moins, les inciter à faire une procuration ;

Ordre du jour de l'AG : présentation du rapport moral, lecture du rapport financier et de celui du commissaire aux comptes, approbation du rapport moral et financier, élection du président du Synfige, discussion ouverte avec les adhérents ;

Pour la rédaction du rapport moral, Alexandre Medvedowsky se charge de contacter Alexandre Sonnet. .../...



COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU BUREAU DU SYNFIGE DU MERCREDI 9 MARS 2016

Préparation de la prochaine newsletter du Synfige :

- Alexandre Medvedowsky se charge de rédiger un éditorial ;
- Thibault Renard suggère d'ajouter une interview de Jean-Baptiste Carpentier et de mentionner le fait que la conférence-débat du 16 mars 2016 a été labellisée « Semaine de l'Industrie » ;
- Alexandre Medvedowsky propose d'intégrer le fait qu'une manifestation sera organisée prochainement par l'Académie de l'IE avec Paris Dauphine ;
- Intégrer quelques éléments clés du compte-rendu de la réunion du Bureau ;
- A la dernière page de la Newsletter, rappeler la procédure d'adhésion au Synfige pour d'éventuels nouveaux adhérents ;
- La Newsletter doit être diffusée au plus tard le lundi 14 mars 2016 ;

Questions diverses :

- Charles Pahlawan évoque la nécessité d'intégrer sur le site internet du Synfige un mini-CV des anciens présidents ;
- Eric Hansen rappelle qu'une candidature a été déposée pour le poste de trésorier.

*

* *



COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU BUREAU DU SYNFIGE DU JEUDI 28 AVRIL 2016

Lors de la réunion du jeudi 28 avril 2016 étaient présents :

- A. MEDVEDOWSKY, P. DEVAUX et B. ETIENNE.

Etaient en call conférence :

- T. LAFON, O. DE MAISON ROUGE, A. SONNET et B. RIVALIER

Points à retenir

Date de la prochaine réunion du Bureau :

La prochaine réunion du Bureau aura lieu le **lundi 23 mai 2016** chez ESL & Network, 1 rue de Berri, 75008 PARIS ou en call.

A propos de l'AG et de la conférence-débat du 16 mars 2016 :

Le PV de la dernière AG doit être diffusé.

A. Medvedowsky propose de récupérer des vidéos ou autres formats vidéo enregistrés lors de la conférence-débat afin de les publier sur le site internet du Synfige.

Préparation de la prochaine newsletter du Synfige :

Le thème de la prochaine newsletter sera le **renseignement économique**.

A. Medvedowsky propose de contacter Alain Juillet afin de lui demander de contribuer à la prochaine newsletter.

La rédaction de la newsletter doit être finalisée au plus tard fin mai afin de la diffuser au courant du mois de juin.

Nouveaux adhérents :

Elisa Moumaneix : O. Cardini se charge de se renseigner à son sujet. B. Rivalier prend contact avec lui pour l'informer.

Natal Yitcko : demande d'adhésion validée.

Philippe Ropers : A. Sonnet se charge de se renseigner à son sujet.

Henri de Banizette : A. Sonnet se charge de se renseigner à son sujet.

Yann Tonnellier : demande d'adhésion validée.

Théo Peroz : B. Etienne se charge de l'appeler pour savoir à quel titre il souhaite adhérer.

Pierre Lebhar : A. Sonnet se charge de l'appeler. .../...



COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU BUREAU DU SYNFIGE DU JEUDI 28 AVRIL 2016

Questions diverses :

Une rencontre aura lieu la semaine prochaine entre B. Etienne et E. Hansen à propos de la mise en place de l'antenne régionale du Synfige en Ile-de-France.

B. Rivalier évoque la possibilité d'une création d'une antenne régionale en Bretagne sous l'impulsion de B. Etienne.

A. Medvedowsky rappelle qu'il sera prochainement l'invité de l'émission « Le journal de l'intelligence économique » sur France 24 pour parler du Synfige et de la directive européenne sur le secret des affaires. La vidéo pourrait ensuite être publiée sur le site du Synfige.

A. Medvedowsky a rendez-vous le 10 mai à 14h30, dans les bureaux d'ESL & Network, avec Jacqueline Sala, membre de l'Académie de l'intelligence économique, et Alain Juillet et B. Etienne pour discuter de la possibilité d'un partenariat avec le Synfige. P. Devaux et T. Lafont y participeront également.

A. Medvedowsky participera au gala de l'intelligence économique organisé par l'EGE en juin prochain en tant que Président d'ESL & Network France et président du Synfige.

A. Medvedowsky participera aux assises de l'intelligence économique en Afrique, qui aura lieu le 1^{er} juin 2016 à Casablanca, en tant que Président d'ESL & Network France et président du Synfige.

*

* *



COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU BUREAU DU SYNFIGE DU LUNDI 23 MAI 2016

Lors de la réunion du jeudi 28 avril 2016 étaient présents :

- A. MEDVEDOWSKY, P. DEVAUX et C. PAHLAWAN.

Étaient en call conférence :

- T. LAFON, O. DE MAISON ROUGE, B. ETIENNE. , A. BARONI et B. RIVALIER

Points à retenir

Date de la prochaine réunion du Bureau :

La prochaine réunion du Bureau aura lieu le 23 juin à 14h30 chez ESL & Network, 1 rue de Berri, 75008 PARIS ou en call.

A propos de la conférence-débat du 16 mars 2016 :

B. Rivalier renouvelle sa demande auprès de C. Pahlawan **de fournir rapidement les enregistrements sonores de la conférence-débat afin de les publier sur le site internet du Synfige.**

Préparation de la prochaine newsletter du Synfige :

Les éléments suivants devront figurer dans la rubrique « Actualités du Synfige » :

L'interview d'A. Medvedowsky sur France 24 dans « Le journal de l'intelligence économique » ;

La rencontre du 10 mai 2016 entre A. Medvedowsky, P. Devaux, A. Juillet et J. Sala destinée à évoquer l'organisation d'évènements en communs entre le Synfige et l'Académie d'Intelligence économique. L'organisation d'une Journée de l'intelligence économique en novembre 2016 a notamment été évoquée ;

La participation d'A. Medvedowsky aux « assises de l'intelligence économique en Afrique » à Casablanca le 1^{er} juin 2016 ;

La tenue du gala de l'École de guerre économique du 30 juin 2016.

Rappel : la rédaction de la newsletter doit être finalisée au plus tard fin mai afin de la diffuser au courant du mois de juin. .../...



COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU BUREAU DU SYNFIGE DU LUNDI 23 MAI 2016

Nouveaux adhérents :

Philippe Roppers : candidature validée

Elisa Moumaneix : O. Cardini se charge de se renseigner à son sujet

Théo Péroz : candidature validée

Stéphane Néreau : B. Rivalier le rencontre le 23 mai 2016

Philippe Vynckier : candidature validée

Pierre Memheld : candidature validée

Alain Cloche : B. Etienne se charge de se renseigner

Christophe Amande : Alexandre Sonnet se charge de se renseigner

Stéphane Nicolas : candidature validée

Questions diverses :

B. Rivalier annonce la tenue **d'une réunion du club de l'intelligence économique de la région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes le 9 juin 2016** en présence de P. Devaux.

A. Baroni annonce qu'il tiendra plusieurs réunions avec différents pôles de compétitivité. Il évoque également la possibilité d'organiser des permanences du Synfige chaque lundi matin.

Un message confirmant la nomination d'O. Cardini en tant que Délégué régional de l'antenne Bretagne doit être diffusé. Il faut également l'inviter aux réunions mensuelles du Bureau du Synfige.

*

* *



04

CONFÉRENCE SYNFIGE DU 16 MARS 2016

Conférence SYNFIGE du 16 mars 2016 : quelles menaces sur les groupes français ?





RETOUR SUR LA CONFÉRENCE SYNFIGE

« LES NOUVELLES MENACES PESANT SUR LES FLEURONS INDUSTRIELS FRANÇAIS »

La conférence organisée le 16 mars dernier a rassemblé plus de 150 participants dans l'enceinte de l'Ecole Militaire et a permis de revenir notamment sur les affaires Alstom, Volkswagen, de décrypter les mécanismes de domination américaine et ainsi de détailler les nouvelles formes de guerre économique⁽¹⁾.

Cette conférence a été nourrie par 5 intervenants de choix qui ont bien voulu croiser leurs analyses : **Alain Juillet** - Ancien Haut Responsable pour l'Intelligence Economique, **Jean-Baptiste Carpentier** - nouveau Commissaire à l'Information Stratégique et la Sécurité Economique, **Olivier de Maison Rouge** - avocat spécialisé en droit de l'intelligence économique (IE) et dans le secret des affaires, personnalité qualifiée du SYNFIGE et auteur d'un livre sur le droit du renseignement⁽²⁾, **Hervé Juvin** - Président de l'Observatoire Eurogroup consulting auteur deux livres sur la stratégie de domination américaine⁽³⁾ et enfin **Jean-Michel Quatrepoint**, journaliste économique et auteur d'un livre sur l'affaire Alstom⁽⁴⁾

Le fil à la patte et la stratégie du garant du Bien !

L'analyse de ces différentes affaires a permis de mettre en lumière que les nouvelles formes de domination américaine reposent sur 3 piliers :

- Le **point d'accroche** est systématiquement un **manquement d'une entreprise étrangère**. Sans excuser le manquement à la loi, l'entreprise concernée fait souvent face à une concurrence exacerbée et est amenée à se mettre en porte à faux vis-à-vis de la loi internationale (transaction avec un pays sous-embargo, pots de vin, non-respect de la réglementation par un détournement des moyens de contrôles...). La détection de ce manquement constitue la première carte maîtresse dans les mains des pouvoirs américains qui pourront ultérieurement (certaines fois avec plusieurs années de décalage) porter l'attaque contre l'entreprise incriminée. .../...

(1) Le lecteur qui souhaiterait avoir une vision plus complètes des mécanismes pourra se reporter au dossier thématique de la lettre d'information du Synfige de mars dernier dans les articles: « l'extraterritorialité ou extension du domaine de la lutte » et « les lois américaines qui font frémir les entreprises françaises »

(2) Le Droit du Renseignement (Lexis Nexis)

(3) La Grande Séparation (Gallimard) et le Mur de l'Ouest n'est pas tombé (Pierre-Guillaume de Roux)

(4) Alstom Scandale d'Etat (Fayard)





- **La domination des flux numériques par les américains** (d'abord grâce aux GAFAs et du fait du recours au Patriot Act devenu Freedom Act) permet de tracer tous les flux financiers et de détecter toutes transactions irrégulières.
- Enfin, l'extraterritorialité **du droit américain** qui veut que le droit US s'applique à partir du moment où une transaction est effectuée en dollars (70 % des transactions financières mondiales), qu'elle passe par une chambre de compensation américaine ou encore que les données soient hébergées dans des Datacenters sur le sol américain.

Ces cartes en main, les Etats Unis jouent leurs atouts dans une « **guerre économique version 2** » : la **menace pour négocier et racheter à moindre coût leur cible stratégique** (Alstom) ou **l'influence pour déstabiliser un concurrent** (Volkswagen) et **lui vendre un droit de péage** (lourdes amendes contre des entreprises étrangères alors que curieusement les entreprises américaines mises en défaut sont en général beaucoup plus légèrement sanctionnées) !



Une véritable stratégie d'extraction de la valeur mise en place par les américains !

Face à cela l'Etat français semble bien démuni pour rassurer les entreprises françaises : les grandes comme nos fleurons industriels ou les toutes petites comme nos start-up d'excellence et autres pépites.

Pire encore il en va de l'indépendance de la France : le rachat de la branche turbine d'Alstom par General Electric au terme d'un chantage sans précédent (Cf. encadré) **obligera l'industrie nucléaire française à se soumettre au bon vouloir des Etats Unis pour l'entretien du parc installés**. Nul doute qu'il veillera à faire respecter les embargos et surtout à préserver / servir les intérêts américains !

Quelques pistes ont été évoquées sans pour autant faire encore l'objet de « début d'avancée » : mettre en place une réciprocité sur l'extraterritorialité de la loi européenne, effectuer toutes les transactions financières internationales en devise euro, se doter d'une institution européenne en charge des actions judiciaires. Sa première action pourrait être par exemple de sanctionner Goldman & Sachs qui a, bel et bien de manière avérée, trafiqué les comptes de la Grèce pour permettre son entrée dans la zone européenne...

D'une certaine manière, cette **conférence fera date dans l'affirmation de la profession** : elle a permis d'aborder sans complaisance, sans plaisir non plus, mais de manière factuelle les problèmes posés afin de partager ce constat avec l'ensemble de parties prenantes et **de solliciter de la part des représentants de l'Etat que des réponses puissent être apportées dans le cadre d'une réflexion collégiale avec professionnels de l'intelligence économique dont c'est le métier. .../...**



La guerre économique version 2 impose la **mise en place d'un arsenal juridique ainsi qu'une offensive politique pour répondre à ces actes d'extraction de la valeur dont sont victimes nos entreprises**. Il est urgent de ne pas éluder ces questions fondamentales et de construire des parades : l'Asie, qui prend le pouvoir économique au niveau international (devenue 1^{ère} puissance devant les Etats Unis) pourrait avoir les mêmes tentations : **colonisation juridique** et **verrouillage numérique** !

Les principaux jalons de l'affaire Alstom !

- Depuis toujours / General Electric et Siemens souhaitent racheter Alstom (le 3^e opérateur mondial).
- 2004 / Alstom malmené par ces 2 compétiteurs gagne un marché indonésien en ayant recours à des pots de vin versés à un politicien indonésien.
- 2012 / Le Département of Justice (DOJ) révèle en juillet l'acte de corruption détectée via une filiale participative enregistrée aux US
- 2013 / Quelques mois plus part au détour d'un déplacement que Frédéric Pierucci, Vice-Président monde de la division chaudière, est interpellé en avril dans le cadre des poursuites pour actes de corruption à l'encontre Alstom à l'aéroport JFK puis immédiatement incarcéré dans une prison de Rhode Island. 3 autres personnes du groupe Alstom dont Patrick Kron (PDG Alstom) sont également inculpées par les Etats Unis
- Début 2014 / les tractations commencent pour que l'affaire soit enterrée, les poursuites arrêtées en échange de la vente de l'activité turbine électrique d'Alstom à General Electric. S'il n'est pas question d'OPA, le 22 avril 2014, à l'occasion d'une AG de GE à Chicago, Patrick Kron paraphe en revanche avec le PDG de GE – dont le conseil était informé – un accord visant l'entrée en négociations exclusives pour la cession d'Alstom Energie. Mais, ni le comité exécutif d'Alstom, ni son conseil d'administration n'auraient été informés à cette date.
- Fin 2014 / Ces discussions entre Alstom et les américains sont tenues secrètes et l'accord est conclu début décembre 2014 au « nez et à la barbe » de l'Etat français alors même que Siemens et Mitsubishi formulaient publiquement des contrepropositions plus avantageuses.
- Depuis / L'indépendance nucléaire de la France est hypothéquée : la maintenance des turbines sera à l'avenir réalisée sous pavillon GE et sera, de ce fait, soumise au filtre du bon vouloir américain et donc de ses intérêts !



Plus de détail sur les rebonds et conséquences de l'affaire : <https://deontofi.com/alstom-general-electric-chronologie-dun-accord-tres-opaque/>

*

* *



REJOIGNEZ LE SYNFIE

**Le SYNFIE
RECRUTE !**

Renseignements
et inscription
en ligne sur
www.synfie.fr

**Professionnels de
l'intelligence économique,
Rejoignez le SYNFIE !**

Le Syndicat Français de l'Intelligence Économique lance une nouvelle campagne de recrutement sur toute la France

Professionnels de l'IE en cabinet de conseil ou en entreprise, Enseignants et Chercheurs en IE, rejoignez-nous et intégrez un de nos collèges de représentation :

- Le « Collège A » des prestataires en intelligence économique ;
- Le « Collège B » des praticiens de l'intelligence économique en entreprise ;
- Le « Collège D » des enseignants et chercheurs en IE ;

Le SYNFIE est ouvert à tous ceux qui exercent l'intelligence économique comme activité principale. Il apporte au public une garantie que l'adhérent est reconnu comme professionnel par ses pairs, qu'il n'a pas été condamné par la justice et qu'il s'engage à respecter la charte d'éthique de la profession.

- Représenter et défendre les intérêts professionnels de ses adhérents ;
- Concourir au développement et à la promotion de l'Intelligence Économique sous tous ses aspects ;
- Définir et faire connaître le point de vue des praticiens de l'Intelligence Économique ;
- Œuvrer au développement de la Profession et en assurer la défense auprès des Pouvoirs Publics et des Administrations compétentes, aux niveaux national, européen et international.

Les missions du SYNFIE :

Renseignements sur www.synfie.fr



POUR EN SAVOIR PLUS SUR LE SYNFIGE



<http://www.synfige.fr>

Consultez nos présentations disponibles
en téléchargement gratuit sur notre site internet :



<http://www.synfige.fr/index.php/actualites/document-categories>



Ce document est la propriété du SYNFIE

Toute reproduction totale ou partielle est interdite, sans l'autorisation préalable du Syndicat. A l'exception, naturellement, des membres du SYNFIE qui peuvent reproduire leur article.

Pour être mis en relation avec les Auteurs, ou pour toute question concernant la newsletter, merci de contacter le Syndicat.

N'hésitez pas à nous solliciter pour étudier ensemble la mise en place d'encart publicitaire dans cette newsletter trimestrielle.

Pour le SYNFIE,

Eric HANSEN : 06 06 76 61 83 - business.warfares@gmail.com

Crédits

SYNFIE,

Newsletter N°6 – Juin 2016

Ont contribué à la réalisation de cette newsletter

Equipe de Rédaction

- AUBIN Nathalie
- BELESCOT Max-Hubert
- CARDINI Olivier
- CHAILLOT Olivier
- DECLOQUEMENT Franck
- DELORD Frédéric Delord
- de MAISON ROUGE Olivier
- DEMARQUAY Béatrice
- EGLINGER Jean-Philippe
- GRASELLI Nathalie
- HANSEN Eric
- JAMMOT Max
- JUILLET Alain
- LAFON Thierry
- MEDVEDOWSKY Alexandre
- MEMHELD Pierre
- PINATEL Jean-Bernard
- RIVALIER Béatrice
- ROMESTANT Damien
- VESSIERE François

Comité Editorial

- de MAISON ROUGE Olivier
- DEVAUX Patrick

Réalisation

- Conception & montage réalisés gracieusement pour le SYNFIE par la société
« **BUSINESS WARFARE ADVISORY – BWA** » (**HANSEN Eric**)
- Illustration de la couverture : le
Designer FISCHER John
(<http://johnfischer.tv>)

Diffusion

- SONNET Alexandre

SYNFIE

Syndicat Français de l'Intelligence Économique
100 Avenue des Champs-Élysées 75008 PARIS