

Le colloque, outil de formation à l'intelligence économique

Reportage sur l'un des colloques organisés par le MISTE-ESIEE :

« De la concurrence à la guerre économique »
ou « *De quels moyens disposent les entreprises françaises pour mettre en œuvre une stratégie plus offensive ?* »

Le colloque du 2 décembre 2004, « De la concurrence à la guerre économique », a été organisé à l'ESIEE par le MISTE, Mastère (MS) Spécialisé en Intelligence Scientifique, Technique et Économique du Groupe ESIEE, en partenariat avec le GCIC, Groupement de Compétences pour l'Information et la Compétitivité

Depuis plusieurs années à présent, le MISTE-ESIEE organise des journées d'études professionnelles sous forme de séminaires ou de colloques. Le flambeau a été transmis, depuis huit ans, de promotion en promotion.

Les étudiants des autres mastères sont également associés à l'organisation de ces journées. Le but est clair : développer le réseau autour des futurs professionnels tout en renforçant la dimension pédagogique du cursus (études de cas vécus).

Les stagiaires du MISTE font, certes, partie des auditeurs actifs de ces journées, mais, surtout, ils les ont souvent organisés eux-mêmes, comme cela a été le cas lors des deux dernières journées : la « veille sociétale » en décembre 2003 et « l'interopérabilité des outils linguistiques » en avril 2004. Pour le colloque du 2 décembre, « de la concurrence à la guerre économique », le MISTE a fait appel à un nouveau partenaire, le Groupement de Compétences pour l'Information et la Compétitivité, une association à laquelle adhèrent certains de ses anciens auditeurs. La journée du 2 décembre 2004 a été un événement mémorable. Par la qualité des intervenants, des exposés et des participants, ce colloque est à marquer d'une pierre blanche la longue histoire des manifestations touchant l'intelligence économique en France.

Depuis sa création, le MISTE travaille avec de nombreuses entreprises. Au delà du classique stage de six mois, de mai à octobre, cette formation fait appel à de nombreux praticiens pour ses cours et études de cas. Il réalise également et régulièrement de courtes missions qui lui sont confiées par les entreprises et les administrations. Ces derniers s'adressent à lui comme s'ils s'adressaient à un cabinet de conseil, sans que ce ne soit vraiment bien sûr, car les finalités pédagogiques ont toujours été privilégiées à la pure prestation de service. Certains « clients » acceptent de verser une petite contribution financière. Celle-ci sert à alimenter une bourse que les auditeurs peuvent utiliser pour aider à financer leur voyage d'étude annuel.

L'idée d'associer les objectifs d'un centre de formation à l'IE aux objectifs d'une école d'ingénieurs a été une innovation très intéressante, permise par la CCIP. On le sait, dans la société actuelle, « *the knowledge based economy* », l'innovation est au cœur de la stratégie des entreprises. Donner aux élèves ingénieurs la possibilité d'aller plus loin dans le domaine de l'intelligence économique les prépare, clairement, à leur vie professionnelle. En effet, celle-ci sera marquée par une série de stratégies de protection industrielles, de nombreux « affrontements » scientifiques, financiers et commerciaux. On ne peut pas comprendre la raison d'être de ce mastère sans entendre cette explication. En encadré la fiche technique du MISTE-ESIEE.

Le colloque du 2 décembre à l'ESIEE avait une intention, une ligne directrice, celle de vérifier, au travers de nombreux témoignages et ateliers, la validité de l'idée d'une guerre, au sens d'un affrontement complet, total, d'entités désireuses d'imposer leur puissance, de déstabiliser d'autres entités, et de dominer un secteur, un pays, une région ou le monde. Cette idée a été présentée, critiquée, illustrée, validée, combattue. Mais toujours il a été question d'un monde plus dangereux, plus risqué, dans lequel la connaissance occupe la plus grande place. Ceci est vérifié, qu'il s'agisse de la connaissance scientifique et technique, de la connaissance de l'autre, son concurrent direct ou indirect, son partenaire, leurs projets & leurs intentions stratégiques. Nous sommes plus que jamais dans l'intelligence économique.

En préambule, sur la plaquette du colloque, on trouve cette affirmation : « nos industries, nos entreprises et l'Etat ne peuvent plus se permettre d'ignorer l'Intelligence Économique. Comme le montre désormais la politique publique qu'entend mener le Haut Responsable chargé de l'Intelligence Économique, il est urgent de déployer un véritable processus collectif à la hauteur des enjeux économiques, scientifiques et commerciaux auxquels nous sommes tous confrontés, ... Il devient vital d'organiser un réel partage de certaines informations stratégiques et de mettre en œuvre tous les moyens modernes de la supériorité dans la maîtrise de l'information, en appui de la stratégie des entreprises, de leur compétitivité, de leur développement, et en particulier de la conquête à l'international. »

Voici donc les temps forts de cette journée, riche en information et en échange.

Des entreprises trop naïves

En ouverture de la journée, Bernard Carayon nous a rappelé quelles avaient été sa mission, ses conséquences, avec l'arrivée d'un haut responsable en charge de l'IE, les décisions qui ont suivi, concernant la nomination de préfets en région et cette approche nouvelle en France de l'IE « politique publique ». Après avoir rappelé que nous sommes en guerre économique, il a préconisé davantage de rigueur dans la transmission du capital social

des sociétés considérées comme stratégiques. Il a donc fustigé les entreprises trop naïves et les formations inadaptées et trop « théoriques ». Puis il a tout simplement conclu son allocution en déclarant que l'IE n'existait pas avant lui. La salle fut étonnée par cette déclaration qui n'a hélas pu être discutée.

Didier Lallemand va remettre les pendules à l'heure. Certes la concurrence est très forte, certes les entreprises doivent redoubler de prudence face aux prédateurs et à la délinquance économique et financière. Mais ce dont la France doit se méfier c'est son retard en matière de compétitivité. La France doit changer sa pratique des affaires et passer d'une habitude de position défensive à une position stratégique et offensive afin d'être plus compétitive. Pour ceci, la France doit avoir plus souvent recours à l'information ainsi qu'à l'Intelligence Economique. En effet, vendre le bon produit au bon moment à la bonne personne nécessite de bien connaître l'information même si celle-ci est difficile à récupérer : il existe une multitude de sources et le partage de l'information est hélas encore trop souvent assimilé à une perte de pouvoir.

Certains pays ont d'ailleurs noté une amélioration de la pratique de l'Intelligence Economique en France et s'intéressent vivement aux différentes formations françaises dans ce domaine. Cependant, la France doit persévérer et sensibiliser les grandes écoles et universités à l'Intelligence Economique.

Il y a 15 ans, la France a raté un virage et n'a pas su identifier les secteurs stratégiques : les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), les services, la maintenance informatique, la cryptographie, les logiciels informatiques... ; ces secteurs n'ayant pas été considérés comme stratégiques par les politiques nationale, diplomatique et militaire. Il faut y ajouter le fait que la France a confié trop de secteurs d'expertise à l'étranger qui entrent, encore aujourd'hui, dans la composition des systèmes d'information des sociétés françaises (ex : courtier en assurance). De plus, l'Etat n'a pas passé le relais à une politique d'intelligence économique, accumulant ainsi un certain retard face à d'autres puissances tels que les Etats Unis. L'Etat ne peut et ne doit pas s'occuper de tout et les entreprises françaises doivent agir de façon plus autonome en identifiant les marchés stratégiques. La France doit aussi développer une politique nationale de sécurité économique et de fonds d'investissement français.

Entrer dans une logique de guerre économique

Il faut renouveler l'économie nationale et ceci en coordonnant les ministères à partir des informations du MINEFI. C'est en améliorant son économie et son influence que la France pourra rentrer dans une logique de guerre économique. Tous les acteurs doivent s'approprier cette logique tout en agissant à leur niveau. L'Etat doit favoriser les alliances, l'innovation et la recherche (facteur clé de succès) en essayant, en parallèle, de solutionner ces deux problèmes majeurs : la recherche coûte cher pour des résultats insuffisants et le financement privé reste très modeste. De plus, face à la superpuissance américaine, l'Europe doit travailler pour ouvrir plus de marchés. En ce qui concerne le problème des délocalisations, il faut concentrer la production sur certains marchés et surtout préserver la production de l'Intelligence Economique en France et en Europe. Il faut surveiller les autres puissances telle que la Chine tout en accueillant des étudiants chinois qui pourront contribuer à l'élaboration d'un réseau et concourir à l'ouverture de nouveaux marchés.

Programme du matin

Accueil 9H00	Francis MOATY, professeur de management au Groupe ESIEE Eric DAVID, Directeur de MEGALIS Conseils
Ouverture 9H10	Bernard CARAYON , Député du Tarn, Maire de Lavaur, chargé de la mission parlementaire à l'Assemblée Nationale sur l'intelligence économique
Conférences 9H25 à 10H15	De la concurrence à la guerre économique ? D. LALLEMAND HFD au MINEFI Images et déstabilisation Animé par L. SCHER – ZEMBITSKA
Conférences 10H15 à 11H05	Que peut apporter le renseignement militaire à l'intelligence économique ? Général (CR) D. SCHAEFFER Criminalité sur les réseaux et sécurité informatique D. MARTIN
Pause 11h05-11h30	Animation des entreprises exposantes avec présentations de solutions

Ateliers 11H30 à 12H30	Retour d'expérience ETO, capitalisation de veille technologique des TIC Animé par Erik INGLOT, DGA/SPOTI et Nicholas LECK, ENTOPIA
	L'Analyse des réseaux sociaux appliqués à l'intelligence Animé par Dr Igor PERISIC, ENTOPIA
	Intelligence économique et ONG : au-delà de l'économiste Animé par F B. HUYGHE
	De l'information blanche à l'information noire Animé par D. ROUACH
	Internet, outil de la communication non maîtrisée ? Animé par A. COUILLAULT
	« War Room », un laboratoire d'anticipations et de décisions Animé par J.F. LEDRU

Programme de l'après-midi

Conférences 13H40 à 14H30	L'intelligence territoriale et ses acteurs Ph. CLERC, Directeur de l'intelligence économique à l'ACFCI Exploitation d'Internet et confidentialité : vulnérabilités et opportunités T. REGNIER
Ateliers 14H30 à 15H30	Consultants et entreprises : cartographie des compétences et des acteurs Animé par MC. TORRES et J. BONDU
	Gestion de crise et visualisation : apport de la cartographie de l'information tout au long du cycle de vie d'une crise Animé par C. ASCHENBRENNER, Patrice CAYROL et Yves SIMON
	Récupération de données, « computer forensics » et sécurité du courrier électronique Animé par A. SERVOLE et M. MILLET
	Éthique et déontologie de l'intelligence économique Animé par B. BESSON
	La « War Room » est-elle l'apanage des grands groupes ou est-elle accessible aux PME-PMI ? Animé par P. CANSELL
Pause 15H30-16H00	Animation des entreprises exposantes Avec présentations de solutions
Conférences 16H00 à 16H50	Intelligence économique stratégique active : quels types d'outils possibles ? C. MICHEL, THALES Méthodologie gestion de crise Général (CR) G. COULON
Témoignages 16H50 à 17H50	GIF (A. ADDED), MINIMA (M. TIMON), MBDA (J - P. MOURY), GIAT Industries (P. CANSELL) et AFDIE (Ph. CLERC)
Clôture du Colloque 17h50	Alain JUILLET , Haut responsable chargé de l'intelligence économique auprès du 1 ^{er} Ministre, SGDN

La guerre des images

Lydia Scher-Zembitska, historienne, rappelant que l'IE accorde beaucoup d'importance à la communication par les images, nous a affirmé que celles-ci ont aujourd'hui une influence considérable dans les relations internationales, pas seulement sur le plan politique, mais aussi sur le plan économique. C'est pour cette raison que les Etats, qu'ils soient totalitaires ou non, affichent leur volonté de contrôler les images, ne serait-ce que pour défendre leurs entreprises nationales. C'est que l'image, utilisée par les uns – les armées mais aussi les terroristes - ou les autres - les grandes entreprises et les médias -, joue sur l'émotionnel et permet ainsi d'influencer les modes de pensée et de consommation. Nous sommes bien engagés aussi sur le plan économique dans une « guerre des images ». Elles peuvent par exemple servir à attaquer une firme (Total, lors de la catastrophe de l'*Erika*, p. e.). L'image est devenue un élément de la stratégie offensive ou défensive de l'entreprise, mettant en cause son... image de marque, ses produits, son développement. Les « barbouilleurs » du métro parisien développent une stratégie qui ne peut laisser insensibles les entreprises, celles qui sont visées comme celles qui ne le sont pas (encore...).

Les entreprises doivent dorénavant comprendre et intégrer dans leur stratégie et leur marketing le chemin qui mène de l'image à l'émotionnel et de l'émotionnel à la réalité de la vie économique de tous les jours, dans les entreprises, autour des entreprises et dans la société. L'image devient donc un marché de plus en plus concurrentiel, aussi bien sur le plan financier que sociologique. C'est à ce titre que l'image est un élément-clé de la stratégie générale de l'entreprise et appartient de plain-pied à l'intelligence économique.

Le plus difficile est évidemment pour l'entreprise de rester claire et crédible dans son message alors que la superposition des images entraîne un brouillage qui vise indistinctement les entreprises, les produits, les citoyens et les consommateurs. Il appartient donc spécifiquement aux experts et aux spécialistes de l'intelligence économique de décrypter cet état de fait, de le faire savoir aux dirigeants d'entreprise et... de leur proposer les moyens d'y faire face pour que l'entreprise demeure concurrentielle sur son marché.

L'aide du renseignement militaire

Dès lors, nous pouvons nous demander si l'IE n'a pas tout à gagner en se tournant vers le renseignement militaire (RM) aux techniques éprouvées depuis bien longtemps. En effet, d'après le Général Daniel Schaeffer, le RM est un authentique instrument de travail. Il fournit également un savoir faire à l'IE, par ses méthodes : orientation, recherche, exploitation et diffusion de l'information. Le but est d'obtenir une information fiable afin d'aider le dirigeant à prendre des décisions en conformité avec l'environnement. Il apporte beaucoup à l'économie nationale et singulièrement à l'industrie de la Défense et aux activités duales. Les informations sont fournies de façon directe ou indirecte et essentiellement par les attachés de Défense des ambassades dont les missions sont d'observer les forces de défense du pays dans lequel ils sont envoyés, d'appuyer les industries françaises dans leur démarche et de représenter les armées françaises. L'acquisition de ces informations est totalement compatible avec le statut diplomatique et les lois du pays accrédité.

En ce qui concerne les sources d'information, elles sont des plus variées : presse locale, presse spécialisée, écoute des médias en langue locale, publications officielles, centres locaux de documentation, attachés de défense et diplomates des autres ambassades, salons, autorités militaires et industrielles de Défense locales, entreprises d'industrie locale d'armement, visites des laboratoires de recherche et unités militaires.

Les informations peuvent concerner les projets d'équipement des armées du pays (budget, programmes), les projets de modernisation ou de construction. A un niveau plus stratégique, cela concerne l'état de la concurrence, les opportunités et les forces et faiblesses du pays accrédité, les appels d'offre, le degré de fiabilité des agents, les pratiques de corruption, les façons de négocier ou encore les arcanes de la promotion d'un pays.

Le souci majeur des militaires est de ne pas basculer dans l'espionnage et de rester dans le renseignement économique. La remontée de l'information s'opère de façon indirecte la plupart du temps : elle transite d'abord par le Ministère de la Défense, puis par l'Etat Major des Armées, la DGSE, les attachés de défense, la DGA.... Pour être redirigée vers des organismes centraux qui travaillent avec les industriels de l'armement et du dual.

Le renseignement militaire ne fait donc pas concurrence à l'IE et n'est en aucun cas dommageable aux activités des praticiens de l'IE. Il apporte plutôt un soutien en lui fournissant de la matière (l'information).

Les entreprises dans le champ politique

Nous vivons l'ère de la mondialisation et le rôle de nouvelles organisations privées ne cesse de grandir, on l'a vu avec l'épisode dramatique du Tsunami. De plus la politique américaine de diffusion de sa sphère d'influence vient se heurter à ce développement. L'entreprise, donc, apprend depuis peu à mesurer le pouvoir qu'ont ces nouveaux acteurs sur leur marché. L'activité économique se « judiciarise », le citoyen a davantage de pouvoir sur les négociations commerciales internationales. Devant les nombreuses contestations sociales, les entreprises doivent repenser leur stratégie par rapport à de nouveaux critères comme le développement durable ou l'altermondialisation. L'atelier « Intelligence économique et ONG : au-delà de l'économisme », animé par François-Bernard Huyghe, nous invitait à redéfinir les frontières entre le politique et l'économique.

Il faut d'abord comprendre les nouveaux rapports avec le politique. En effet, on a longtemps considéré l'entreprise comme une boîte noire avec autour d'elle la politique, qui était source de crainte. Aujourd'hui, il y a une circulation entre ces deux sphères pour trois raisons. D'abord, les entreprises sont surexposées car elles possèdent un pouvoir structurant très fort dans nos sociétés. Elles sont dans le champ politique car elles font le monde sans passer par un système électoral. De plus, elles ont été un acteur majeur de la politique américaine d'*enlargement*, c'est-à-dire l'extension du modèle de gouvernance d'entreprise à l'Etat. Enfin, l'Etat est au service

de l'entreprise à travers ses stratégies nationales de puissance de marché (le programme *échelon* par exemple). L'entreprise doit alors apprendre qu'elle n'est pas seule au sein du marché mais que d'autres institutions viennent s'y superposer comme les ONG ou les territoires.

Pour redéfinir les frontières entre le politique et l'économique, il faut ensuite comprendre la nouvelle contestation idéologique qui s'opère dans nos sociétés. Cette contestation ne ressemble pas à celle menée par les communistes. Elle critique l'activité de l'entreprise et non la répartition de son produit. Elle critique la violence contre les cultures, la dépendance des peuples face à la mondialisation. Ce mouvement est nouveau par son idéologie et par le mode de contestation qu'il emploie (Cancun, Davos). Ainsi, l'altermondialisme entreprend de nouveaux modes d'action, critique et analyse, et représente une force de proposition. Néanmoins, dans chacun de ces trois domaines, il y a des tensions et des contradictions au sein même de ce mouvement tellement il est hétérogène. Certaines entreprises ou certains hommes politiques l'utilisent maintenant dans leur stratégie. Les notations environnementales apparaissent, les fonds éthiques se développent en bourse. Mais dans ces deux cas, il convient de remarquer que ce sont encore des firmes qui décident des critères d'évaluation.

Le pouvoir des ONG est également un facteur important de superposition des sphères économiques et politiques. En effet, ces dernières ont une grande capacité de dénonciation des actions des entreprises (Greenpeace vs Total). Elles ont donc un rôle d'autorité morale. Elles sont également des productrices d'idées (développement durable, principe de précaution). Elles ont enfin un rôle d'évaluation et d'expertise, rôles autrefois occupés par les politiques ou les intellectuels.

Il faut ensuite comprendre les changements profonds opérés dans les attentes des consommateurs. En effet, les mentalités ont modifié les modes de consommation. Le consommateur est aujourd'hui narcissique, il veut du qualitatif comme le commerce équitable, l'agriculture biologique. Enfin, il veut de la sécurité.

On peut donc, finalement, avancer deux axes de réponses pour les entreprises face à ces problématiques. Tout d'abord, l'entreprise doit apprendre à anticiper les changements sociétaux. Les think thanks représentent une avancée dans ce sens même s'ils restent inexistantes en France. Ensuite, il faut que les entreprises jouent un rôle d'influence sur la société en essayant de capitaliser sur les efforts produits par les nouveaux acteurs.

L'intelligence du territoire, une opportunité à saisir

Philippe Clerc, dans une conférence d'une grande clarté, a présenté un rapport sur les enjeux de l'intelligence territoriale. Il a tout d'abord signalé la publication, le 22 novembre, d'un manuel destiné aux préfets et expliquant comment mettre en oeuvre l'intelligence économique dans les régions. Ceci prouve la volonté du gouvernement de mettre en place un programme régionalisé d'intelligence territoriale et de sécurité économique.

L'année 2004 a été marquée par des crises dans différents secteurs comme le vin ou le bois et différents rapports ont montré la perte de puissance technologique de la France. Pour faire face à cette situation, il y a une volonté politique nouvelle de l'Etat, comme l'a démontré le rapport Carayon, "Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale" en juin 2003. Il faut se remettre en état de prospective et "inventer" une politique d'intelligence économique "territorialisée" d'intelligence économique qu'on appellera "intelligence territoriale", politique industrielle à caractère stratégique. Cela devra permettre de répondre à la mondialisation, de mettre en place de nouveaux modes de concurrence et d'utiliser les réseaux d'influence. P. Clerc cite Sergio Arzeni : "l'accès compétitif aux marchés du monde s'opère à partir d'une extrême localisation des activités et dynamique d'entreprise". Bref, il faut asseoir une vraie politique territoriale.

Voici ce qu'implique le développement d'une intelligence territoriale :

- ⇒ développer les capacités d'intelligence de l'environnement
- ⇒ produire des connaissances adaptées au paradoxe local/global et utiles aux stratégies individuelles et collectives
- ⇒ organiser la sécurité économique à l'échelle du territoire
- ⇒ définir et conduire des stratégies d'influence (promouvoir un modèle économique et culturel comme levier de stratégie)

L'intelligence territoriale (IT) est née en réponse à l'environnement stratégique international hyper concurrentiel. En effet, on constate que les entreprises françaises et surtout les PME ont une tradition de gestion ex-post d'une attaque d'un concurrent étranger alors même qu'il faudrait qu'elles anticipent ce type de comportement.

Devant cette incapacité, l'Etat, ainsi que la classe politique, veut offrir un levier pour les entreprises en mettant en place une véritable politique publique nationale d'IE. Or, si on analyse la mondialisation économique, on remarque que la concurrence se fait souvent entre territoires à travers leur attractivité. C'est donc avec l'émergence de nouvelles formes d'organisation spatiale, comme les districts ou les clusters, ainsi qu'avec de nouveaux modes de concurrence (réseaux) qu'il faut alors imaginer cette politique publique. C'est ainsi que l'IT représente une opportunité réelle de créer ou de conserver les avantages comparatifs des entreprises.

L'IT est une politique mobilisant des pratiques et des savoir-faire de production, d'interprétation, de protection et de diffusion des connaissances développées à l'échelle d'un territoire, entre les différentes institutions et réseaux. Elle est destinée à servir les stratégies de concurrence et de coopération. Telle est la définition idéale d'une politique d'IT.

Les entreprises, au cœur des stratégies territoriales : les ORIS

Néanmoins, la réalité est bien différente car il n'y a aucune cohérence entre les politiques ou projets des multiples acteurs territoriaux. Autrement dit, il n'y a aucun pilotage stratégique des actions territoriales. A cet effet, il devient nécessaire de construire des systèmes d'intelligence stratégique fédérateurs qui permettent d'anticiper les mutations industrielles et de proposer des actions de contre mesures. Mais avant tout, il faut veiller à ce que les

entreprises soient au cœur de ces stratégies. Ainsi, l'IT présente trois grands enjeux. Il s'agit tout d'abord d'accompagner les politiques publiques d'aménagement du territoire et de consolider les stratégies de développement économique régional. Cela permettra notamment de redynamiser les bassins d'emploi, d'anticiper les restructurations grâce à des systèmes d'alerte et d'identifier les risques de dépendance stratégique. Ensuite, il faut renforcer l'influence et l'attractivité des territoires sur les divers espaces pertinents (interrégional, européen, international). Cela passe bien sûr par l'acquisition de ressources critiques, par l'identification de réseaux clés pour la stratégie, par la mise en place de plateformes collaboratives d'IE et par l'accompagnement des PME sur les marchés cibles. Enfin, il convient d'accompagner les PME dans leur développement et de sécuriser leurs activités.

La proposition des Chambres de Commerce et d'Industrie est de créer et animer des observatoires régionaux d'intelligence stratégique (ORIS) pour répondre à une faiblesse forte constatée sur le terrain : absence de culture de pilotage stratégique. Il faut positionner les ACFI au service des entreprises, associer les observatoires clés du développement et de la stratégie et fournir les éclairages informationnels (alertes, analyses etc ...). Pour ce faire, il faut distinguer les métiers.

Les finalités des ORIS sont les suivantes :

- ⇒ cartographier les réseaux
- ⇒ créer des communautés par thèmes pertinents
- ⇒ disposer de données complémentaires aux sources territoriales.

L'organisation devra répondre à des critères précis :

- ⇒ avoir des organisations pilotées à l'échelle régionale
- ⇒ avoir un centres de décision chargé d'exploiter l'information

Les compétences nécessaires aux experts locaux seront les suivantes :

- ⇒ mettre en place une stratégie concurrentielle et un pilotage des sphères d'influence
- ⇒ maîtrise de la sécurité économique et des risques informationnels

Il faudra également avoir la capacité de réunir des cellules de pilotage stratégique et effectuer un transfert de compétences auprès des PME-PMI

Ainsi, L'IT est un moyen d'articuler le niveau local et national des politiques publiques, l'objectif principal étant de mettre l'entreprise au cœur du dispositif.

Mais la réalité vue par les opérateurs de terrain est différente : la politique actuelle se traduit par un empilement de politiques ou de réflexions, l'absence de système territorial d'intelligence économique, un déficit de pilotage stratégique. Différentes actions sont menées comme le plan innovation 2003, des opérations pilotes d'intelligence territoriale, la mise en place de pôles de compétitivité, la mission Beffa sur la relance de l'industrie à haut contenu technologique, mais il y a un manque de cohérence. Le guide "manuel de l'intelligence territoriale" remis aux préfets va apporter la cohérence nécessaire entre la politique nationale et la politique territoriale de l'intelligence économique. L'Etat s'organise mais il faudra veiller à ce que les professionnels et les entreprises soient au cœur du problème.

Pour conclure, Philippe Clerc est optimiste. Il y a un début de stratégie, une organisation, des compétences déjà à l'oeuvre. Et il répète deux points importants pour la réussite du projet :

- ⇒ il faut articuler le local et le national, voire le transnational.
- ⇒ l'entreprise doit être au cœur du dispositif.

Enfin, il constate que l'intelligence territoriale peut être une entrée en matière concurrentielle pour les pays émergents (Maroc, Indonésie par exemple).

Des questions ont été posées à Philippe Clerc.

Quelles sont les prévisions de mise en place des ORIS ?

P. Clerc : 4 à 5 observatoires d'ici 2005 (Bourgogne, Nord Pas de Calais, Champagne Ardennes, Haute Normandie).

Comment arriver à faire communiquer les différents acteurs ?

P. Clerc : il faut partir du micro-territorial et des besoins pour interpellier les réseaux d'appui.

Comment utiliser un Internet sécurisé pour 21 régions ou 95 départements ?

P. Clerc : il y a déjà un intranet au sein du réseau consulaire. Il pourra être relié aux différentes CCI.

Le réseau des réseaux au banc des accusés

Internet est aujourd'hui la source d'information n°1. Pourtant, malgré les précautions que nous prenons, malgré les opportunités qu'il représente, en agissant sur ce réseau, les entreprises sont plus vulnérables et risquent la perte de confidentialité. Thierry Régnier, un expert dans le domaine, a passionné son auditoire.

Malgré un maillage extrêmement complexe du réseau Internet dans le monde, 80% de l'information depuis et vers la France passe par le réseau large bande NTT/Verio vers les Etats-Unis et le Japon. La maîtrise de quelques points stratégiques de ce réseau permettrait de filtrer une très grande partie des informations qui transitent sur la toile. L'identification d'un groupe de personnes permet de recouper l'information. La vulnérabilité des utilisateurs peut venir des cookies laissés par les navigateurs sur les postes informatiques qui permettent de tracer la navigation. Les moteurs de recherche sont un facteur de vulnérabilité du fait de la méthode spécifique qu'ils utilisent pour trier les résultats de recherche. Ils renvoient une « vue » particulière de l'information.

Pour limiter ce danger, et échapper aux « traces » que l'on peut laisser, on peut retenir des idées de bases :

- Il faut effectuer des recherches sur plusieurs moteurs et recouper l'information.
- Comme les moteurs de recherche n'indexent qu'une partie de l'information, le Web visible, mais il reste le Web invisible.

- Ne pas être trop précis dans ses équations de recherche. *En effet, des mots clés de recherche trop précis dans un moteur peuvent renseigner par recoupement sur les domaines de travail*
- Attention à la gestion des cookies qui peuvent être utilisés comme pisteurs
- Ne pas préciser de domaines d'intérêts dans les systèmes « push-media » (service d'abonnement thématique qui envoie des infos régulièrement)

Parallèlement à cela, l'utilisation d'une seule source de recherche sur le web voile une partie des informations disponibles. Pour avoir un point de vue aussi global que possible, il faut donc multiplier ses sources de recherches et ne pas se limiter à Google...

Etudes de cas de vulnérabilité avec la société Boeing

De nombreuses informations gravitent autour de la société Boeing sur Internet. L'étude des forums de discussion nous permet de reconstituer un réseau d'acteurs et de groupes autour de Boeing. Dans l'en-tête des messages des forums on peut déterminer si le sujet concerne Boeing et en pied on obtient l'identité de l'auteur du message. La reconstitution de ce réseau nous donne des informations importantes sur l'environnement de l'entreprise, son fonctionnement. Le suivi des forums, c'est-à-dire l'évolution des sujets de discussion, nous informe sur la tendance d'une entreprise, donc sa stratégie. Les sources connexes, comme le site de la soufflerie de Washington, nous en apprennent aussi beaucoup indirectement sur Boeing. En général, les sites américains regorgent d'informations sur les entreprises. Les sites qui peuvent être explorés sont les sites « corporate », les sites officiels, les sites de « news », les sites de journaux locaux, et les sites originaux (syndicats, etc.). Les publications scientifiques et les études sous-traitées par l'entreprise sont aussi des sources de choix pour la connaître.

Comment se protéger ? On peut se protéger par les méthodes classiques de protection frontale (firewall, proxy) et la détection des anomalies (dénie de service). Pour éviter d'être « tracé » lors de la navigation sur le Web, on peut mettre en place un système de guichet (un proxy) qui fait le pont entre le réseau interne de l'entreprise et Internet (translation d'adresse). Afin que l'entreprise elle-même (identifiée par le proxy comme une unité) ne soit pas tracé, on peut aller encore plus loin en passant par un réseau de proxy. Lorsqu'on cherche des informations sur un sujet spécifique sur Internet, la méthode employée est une indication importante sur la stratégie de recherche, et donc sur les intentions de cette recherche. En récupérant l'intégralité des sites d'intérêt, et en extrayant « hors ligne » les informations dont on a besoin avec des outils d'analyse sémantique, cette stratégie n'est plus visible.

Cartographie des consultants

Témoin d'un réel intérêt pour le sujet, l'atelier portant sur la thématique "consultants et entreprises" a attiré un grand nombre de participants, aussi bien membres de cabinets conseil que d'entreprises. Très dense par la richesse des sujets abordés en moins d'une heure, il s'articule autour de 3 thèmes : une représentation cartographique d'acteurs de l'IE (Jérôme BONDU), le rôle des consultants (Marie-Christine TORRES), l'importance de l'activité de conseil dans la fourniture d'un outil logiciel (Michel DA COSTA).

Président de l'IFIE (Institut Français de l'Intelligence Economique), Jérôme BONDU dévoile ici les premiers éléments d'un travail collaboratif qu'il réalise avec différents spécialistes de la profession, comme ATELIS, le CIGREF, Knowledge Consult, des éditeurs... L'IFIE est en effet une structure de service aux entreprises, créée en 2003 par André ADDED dans le but de sensibiliser et de former les entreprises à l'IE.

Les cartographies réalisées ont donc pour objectif de présenter les acteurs de l'IE aux responsables d'entreprises, de façon simple et accessible aux non spécialistes. Bien qu'elles soient encore en phase de réalisation, ces 1^{ères} versions illustrent la puissance de l'outil, qui propose une lecture aisée du positionnement des acteurs selon 2 axes : l'année de création de la structure en abscisse, le critère retenu en ordonnée.

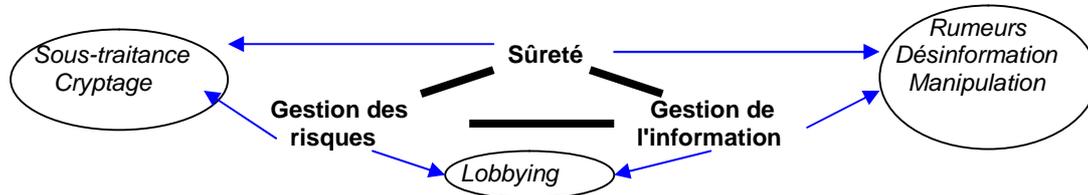
Quatre domaines d'activité sont analysés :

- les associations, clubs et structures diverses, présentes en grand nombre, et cartographiées en fonction du type de services qu'elles proposent : groupe de travail ou conférences
- les formations diplômantes, classées par type de diplôme (licence, maîtrise, doctorat),
- les outils logiciels, classifiés à partir du livre blanc élaboré par la société Knowledge Consult, en fonction de leur nature : agent de surveillance, agent d'alerte, outil de catégorisation, logiciel de cartographie, logiciel généraliste, logiciel spécialisé. La représentation graphique illustre bien le dynamisme de l'offre française, dont les perspectives encourageantes sont liées au développement de l'intérêt pour l'IE.
- les prestataires, offrant une offre allant de l'étude au conseil. Composé d'un grand nombre de petites structures, ce marché est considéré comme étant encore un "marché qui se cherche".

C'est ensuite à M.C. TORRES, directrice de la société *MC Consultants*, et présidente du *G.C.I.C.* (Groupement de Compétences pour l'Information et la Compétitivité) d'aborder le rôle des consultants en IE, en répondant tout d'abord à la question : "Qu'est-ce que l'IE, et à quoi sert-elle ?". Voici sa définition de l'intelligence économique : "ensemble d'actions qui visent à proposer aux entreprises (au sens large, acteurs gouvernementaux compris) l'accès aux informations de toutes natures (vulnérabilités internes et environnement) tout en leur apportant une sécurité optimale qui préservera leur intégrité" (vis à vis de menaces, telles que rumeurs ou désinformation). Les Etats Unis vivent l'IE comme une guerre économique, amplifiée depuis 1989 et associée à une guerre de

l'information – aux "méthodologies limites" par rapport au droit français. Quant au Japon, "champion de l'espionnage industriel", il a une approche quasi millénaire et permanente du renseignement.

Les consultants en IE ont un rôle de "complémentarité et de spécialisation" afin d'apporter aux entreprises "toute l'aide aussi précise que possible pour la prise de décisions" : compétences spécialisées, informations externes que le chef d'entreprise ne peut pas obtenir directement. Ils ont également un rôle de formateur vis à vis des entreprises. M.C. TORRES présente alors la mission du G.C.I.C. qui, en rassemblant des consultants de diverses compétences, répond à ces missions d'assistance et de complémentarité, autour de 3 axes :



La gestion des risques englobe aussi bien les risques technologiques et informatiques, que les risques sociaux, ceux liés au pays, et même les risques naturels. La gestion de l'information englobe veille et mémoire d'entreprise. Quant à la sûreté, elle concerne le détournement de matériel, mais aussi les comportements individuels (négligence, malveillance).

Dernier intervenant de cet atelier, Michel DA COSTA (société DATOPS) explicite son rôle de consultant, en l'illustrant par un exemple : la surveillance des risques de sociétés clientes et l'identification d'alertes, à l'aide du logiciel développé par DATOPS. Si l'outil logiciel permet l'analyse des informations et leur traitement sous forme de cartographies, l'importance de la valeur ajoutée apportée par le consultant apparaît clairement ici aussi. En effet, tant l'identification des sources que le traitement des informations obtenues (comme la taxinomie, ou l'analyse de tonalité présentée) ne sont pertinents que si ils correspondent parfaitement à la problématique et au besoin du client. La mission de DATOPS est donc définie par M. DA COSTA comme étant avant tout "la réponse à des problématiques particulières, plus que la vente de logiciels" – des développements spécifiques du logiciel pouvant d'ailleurs être réalisés à la demande du client. Les domaines d'activités de cette société se répartissent principalement entre la finance (30%) et les sciences de la vie (25%), puis la défense et l'industrie.

L'atelier se conclut par une discussion autour du coût d'une prestation, évalué dans une fourchette allant de 700 à 1500 € du fait de la diversité des services fournis par le consultant.

La gestion de crise permet d'éviter les manœuvres à contresens

Le Général Coulon débute sa conférence par une citation d'Edgar Morin : « La complexité est à garder telle quelle ». Il explique ensuite que le mot vient du grec *krisis* qui veut dire décision, *décider* (rapidement). Il n'existe pas de méthodologie de gestion de crise à proprement parler. En effet selon lui, la crise est un élément inhérent à l'entreprise. Cet ancien militaire préfère parler de processus de décision, dans lesquels la crise n'est pas un acte unique.

Gérard Coulon a néanmoins une méthode issue de la stratégie de raisonnement militaire qu'il applique comme fil rouge afin de parer aux éventuelles conséquences dues à une crise. Cette méthode se compose de 4 phases nécessaires. La première phase consiste en l'analyse du dossier, afin de bien situer le contexte dans la vie de l'entreprise, il s'agit du « Quoi Faire ? ». Viennent ensuite les phases du « Comment faire ? » et du « Qui fait quoi ? » qui permettent l'examen des modes d'actions, puis la mise sur papier de tout ce qu'il y a lieu de faire. Enfin la 4^{ème} phase consiste à suivre le processus de « mise en œuvre » et marque la « Fin de l'exercice » comme dans tout exercice militaire.

L'apparition d'une crise dans une entreprise peut-être la conséquence d'une acquisition ou d'un changement du dirigeant par exemple. La crise est un indicateur de la mort prochaine de l'entreprise. La crise doit être résolue dans l'urgence et c'est dans ce cas de figure que nous avons le plus besoin de méthode. La décision pour répondre à la crise est le point de départ de sa résolution. Il faut identifier les critères qui permettent de détecter l'irréversibilité de la décision. Lorsqu'une décision est irréversible on doit s'y conformer, il est donc important d'anticiper pour pouvoir réagir.

Cette méthode appliquée dans de nombreuses entreprises a montré un gain de performance et une amélioration de la communication. Si on devait résumer la méthode en une citation : « Si on me donnait huit heures pour abattre un arbre, j'en consacrerai six à affûter ma hache. » Abraham Lincoln

Un code d'éthique et de déontologie pour les professions de l'IE

Cet atelier, animé par Maître Thibault du Manoir de Juaye et Bernard Besson, a été consacré à une question majeure pour les professionnels. L'éthique et la déontologie sont des thèmes inhérents à chaque profession mais se révèlent très importants dans une profession comme l'Intelligence Economique (IE) qui cherche sa légitimité et à se départir d'une image de barbouze. L'IE est soumise à la morale générale et à l'évolution des mœurs sociales, elle est un sujet d'observation. La pratique de l'IE au sein d'une entreprise doit être encadrée. Le métier de l'IE implique une transformation des connaissances en information, or il existe des textes de loi sur l'information qui doivent être connus et commentés au sein de l'entreprise ou organisme qui pratique l'IE.

L'éthique et la déontologie (ou *soft-law*) sont d'abord un sujet d'observation pour les entreprises. Elles entrent pleinement dans leur stratégie concurrentielle : Carrefour favorise la vente de produits alternatifs à la culture du coca en Colombie ; nous aurons bientôt en poche des téléphones portables « écologiques »...

L'éthique et la déontologie font aussi partie des pratiques de l'intelligence économique. Le pouvoir accru de l'entreprise et du chef d'entreprise se doivent d'être encadrés comme dans toute société respectueuse des libertés individuelles : le droit de l'information doit être connu et expliqué aux dirigeants par le responsable de l'intelligence économique dans chaque entreprise.

Il existe désormais une méthodologie du traitement de l'information : c'est le cas de l'information écrite relative aux personnes, notamment en ce qui concerne les fichiers dont le dossier d'homologation doit être déclaré à la C.N.I.L.. La déontologie de l'information porte aussi sur l'information orale utilisée dans les réseaux : l'information est blanche ou grise, légale, ou noire, illégale, et pénalement sanctionnée.

Ces obligations s'appliquent toujours plus loin et concernent aussi, ce qu'on oublie trop souvent, les sous-traitants. C'est ainsi que s'applique le principe de précaution à la conduite de l'entreprise par son dirigeant. L'intelligence économique, dans la recherche et l'exploitation d'informations, doit se faire dans le cadre d'une politique de sûreté : chaque membre de l'entreprise a des obligations qui doivent être rappelées à intervalle régulier pour éviter toute pratique frauduleuse ou illégale, même de « bonne foi ».

Il faut admettre que l'éthique et la déontologie des professionnels de l'intelligence n'est pas chose facile en raison de la grande diversité de ses métiers : cabinets de veille, universités, médias, services internes ont-ils tous les mêmes obligations ? Rien n'est moins sûr ! La profession doit, de ce point de vue, s'auto-organiser et dire clairement ce qui se fait et ce qui ne se fait pas. Elle éliminera les brebis galeuses et gagnera une confiance accrue parmi les décideurs économiques.

Car le responsable IE rencontre, dans son métier de tous les jours, une difficulté importante et précise. Celle du recel éventuel, par exemple en utilisant des informations fournies par des agences d'investigation, informations obtenues souvent en marge du droit. Or il y a là matière à mettre en cause sa responsabilité pénale et celle de l'entreprise, puisqu'on ne peut dans une circonstance de cette nature, faire l'impasse sur l'élément intentionnel : on sait d'où et comment les informations ont pu être obtenues. Mais la loi actuelle (sécurité intérieure, 18 mars 2003) en opérant une définition par trop large, « personne qui recueille de l'information », ne sécurise pas les acteurs, bien au contraire et il est vivement souhaitable qu'un décret vienne préciser et restreindre le flou législatif.

Quoi qu'il en soit, demain plus encore qu'aujourd'hui, la veille juridique, élément constitutif de l'intelligence économique, ne doit jamais négliger les conditions dans lesquelles s'exerce la recherche des informations pertinentes dont l'entreprise a besoin pour conduire sa stratégie concurrentielle.

Une « War Room » ? Pour quoi? Pour qui ?

Deux ateliers ont été consacrés à la mise en place de war room, selon deux axes. Jean-François Ledru a fait ressortir leur intérêt en termes d'anticipations et de décisions. Patrick Cansell a posé la question que tout le monde se pose : est-elle l'apanage des grands groupes ou est elle accessible aux PME-PMI ?

Au vu des ateliers « War Room », il semblerait que le débat principal pour gérer des crises se situe dans l'utilisation ou non d'un outil informatique aidant au brainstorming et à la prise de décision. En effet, peut on animer une « War Room » de manière efficace sans outil informatique, juste avec des experts identifiés et à l'aide d'une technique d'animation performante ?

Le premier atelier, animé par la société Business Intelligence Agency, a répondu par l'affirmative en présentant sa gamme Anticipation [L@b](#) conçue par le Général Gérard Coulon, alors que le deuxième atelier dirigé par Patrick Cansell, responsable IE chez Giat Industries, s'est efforcé de démontrer qu'un paperboard et des personnes expertes autour suffisaient à la prise de décision opérationnelle.

L'entreprise française Business Intelligence Agency a donc présenté son outil technologique : Anticipation L@b, d'aide à la décision décliné dans une offre produits Web, Local et Vidéo dataconferencing. L'avantage majeure de cette solution informatique est de permettre de réunir autour d'une dizaine d'ordinateurs portables des personnes qui vont travailler sur une même problématique, en ôtant les problèmes d'inhibition, de leadership, de blocages face aux idées des autres qui peuvent se produire habituellement dans ce type de réunion. Ainsi chaque personne travaille devant son écran de manière anonyme, et répond à la question/problématique donnée avec des mots clés, en suivant des « phases » progressives de réflexions. Ces étapes de travail se traduisent principalement par des phases de définition du ou des objectifs (1), d'analyse des éléments contextuels (2), de reformulation de ces éléments (3), d'objectifs à atteindre, des actions pour les atteindre (4), et pour finir de la reformulation (5) et de l'évaluation du Que Faire (6). Ces phases une fois remplies vont générer une synthèse qui va permettre de combiner toutes les idées et de faire ressortir les points afin de déterminer au final le ou les actions à mener. Business Intelligence Agency a estimé qu'un jour seulement était suffisant pour analyser l'objectif, le contexte et faire une synthèse, afin de passer à l'action dans une phase ultérieure. Dans ce cas précis, l'outil informatique permet effectivement aux personnes impliquées d'être plus participatives dans la mesure où l'écran fait l'intermédiaire et permet aux idées d'émerger en diminuant les facteurs humains habituels répétés dans les réunions classiques.

Le deuxième atelier mené par Patrick Cansell visait plus à démystifier la « War Room » qui n'est pas selon l'imaginaire une salle de machines à la « Star Wars » comme l'a souligné l'intervenant, mais plutôt un simple local, contenant un paperboard et des gens autour. D'après lui, l'enjeu n'est pas l'outil, mais plutôt les gens qui détiennent l'information. Sa vision s'attache à montrer que les basiques de la « War Room » se compose de trois unités : unité de temps, unité de lieu et unité d'action. En effet, il s'agit bien plus d'avoir accès à l'information en temps réel, de suivre l'évolution de la situation au travers de cartes décisionnelles et enfin de prendre une décision. Ainsi, cette vision s'attachait plus à souligner que la « War Room » ne comportait pas nécessairement un coût d'outils, mais bien plus une méthode de travail déterminée.

De la stratégie militaire ...

Monsieur Christian Michel, de la société Thalès, suggère d'adapter les principes de la stratégie militaire à l'intelligence économique en France. Il décline quatre stratégies pour ce qu'il appelle une bataille décisive, et qu'il pense pouvoir être transposées dans le domaine de l'intelligence économique : l'usure, la persuasion, l'anéantissement, la bataille à but limité

Les grandes étapes de ladite stratégie sont la méthode du raisonnement militaire. Elle sert, en premier lieu, à apprécier la situation en s'appuyant sur les facteurs généraux, les zones d'intérêts, l'analyse des moyens et des ressources (ami(e)s & ennemi(e)) & la confrontation des capacités. Le but serait, d'abord, de trouver le centre de gravité de la cible ainsi que ses faiblesses pour acquérir une plus grande liberté d'action et plus de puissance, ensuite d'imaginer tous les modes d'action possibles : les modes d'actions directes (force de persuasion) et les modes d'actions indirectes (stratagèmes).

Dans un second temps il faut conduire l'opération par étapes : Observer l'environnement de la cible, Anticiper et identifier les risques, Planifier les opérations à faire, Passage à l'action, Retour d'expérience (à chaud pour des solutions en temps réel, puis à froid pour tirer les enseignements).

En conclusion, Christian Michel nous rappelle que l'intelligence économique et l'espionnage sont tous deux des domaines de recherche & d'analyse de l'information stratégique certes mais il ne faut néanmoins pas les confondre car ils opèrent avec des méthodes bien distinctes et ils n'ont pas la même finalité.

... à la politique publique de l'IE

Pour clôturer la journée, Alain Juillet nous a proposé un discours très intéressant sur sa conception de l'intelligence économique offensive. Ainsi, c'est l'anticipation par rapport à ses concurrents grâce aux signaux faibles que l'IE procure un avantage compétitif réel une entreprise. Le HRIE s'est attardé sur le problème culturel français lié à l'information souvent synonyme de pouvoir. C'est, à son avis, ce qui empêche fortement le développement de l'IE comme outil de management des entreprises. « C'est en réalité le partage de l'information qui permet d'accroître la réactivité et la valeur de l'entreprise ». Il nous faut donc « réaliser une révolution culturelle au sein de nos entreprises et de nos administrations » a-t-il dit. Il a été aussi beaucoup question de l'adaptation de l'Advocacy Center en France. Ce programme, qui vise à utiliser les administrations américaines pour décrocher des contrats internationaux aux entreprises, est une réussite et un échec partagé. Certes, les firmes US ont obtenu beaucoup de contrats, néanmoins Airbus a supplanté Boeing, et les PME ont été les oubliées de ce programme. G.W. Bush compte d'ailleurs rectifier cette erreur. Par conséquent, l'Advocacy Center n'est pas une solution toute faite. M. Juillet a insisté sur le déficit français en matière d'outils offensifs, notamment l'influence et la contre-influence. Ainsi par exemple, lors de la campagne contre le saumon cancérogène, les producteurs français n'ont pas réagi. Or dans ce genre de situation l'avantage est toujours à l'attaquant. Il faut donc travailler profondément sur cette partie de l'IE.

Pour conclure cette journée, Alain Juillet a présenté sa vision de l'action publique en matière d'IE. C'est pour lui un moyen de mettre les entreprises françaises à armes égales avec leurs concurrentes étrangères. Le déficit en matière de gestion de l'information est tel que l'Etat doit intervenir pour mettre en place un système concurrentiel symétrique. « Le succès de l'IE deviendra réel lorsque les entreprises françaises géreront l'IE comme les anglo-saxons. L'Etat retournera à son rôle régalién. »

Francis MOATY

Directeur du MISTE(M.s.) de l'ESIEE

Avec le concours de Alexis, Sonia, Sophie, Florence, Ketty, Sabine, Arnaud, Clélia, Bertrand, Arun, Martin, Benjamin, Lydia.