

# SECEM

# MAGAZINE

Le magazine sur la Sécurité Economique et la Compétitivité des Entreprises en Méditerranée

N°7 ■ Janvier | Mars 2016

ISSN 2429-5167

## DOSSIER SPÉCIAL INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

L'intérêt de mettre en place une stratégie  
d'Intelligence Economique en entreprise

10111 0000

3 ■ **EDITO**  
Avoir une stratégie d'Intelligence Economique, c'est partir gagnant !

**INTERVIEWS** ■ 4  
Rencontres avec des professionnels

4 ■ **Annelies HELMER** | Directrice de Pôle TARSUS FRANCE

7 ■ **Frédéric PERRIN** | Directeur du Cinéma LE PRADO à Marseille

10 ■ **Philippe LENDRE** | Chargé de mission sécurité pour la ville d'Aix-en-Provence

6 ■  **AESATIS** | Formation  
Détection du mensonge et  
gestion des personnalités difficiles

9 ■  **FILM** | Documentaire  
« Les Nouveaux Loups du Web »  
de Cullen HOBACK

14 ■  **PORTAIT** | Crosscall  
La référence française  
pour les téléphones outdoor

23 ■  **LIVRE** | A découvrir  
L'IE pour les Nuls  
d'Éric DELBECQUE

DOSSIER SPECIAL

## INTELLIGENCE ECONOMIQUE

L'intérêt de mettre en place une stratégie  
d'Intelligence Economique en entreprise

- Un nouveau Service de l'Information Stratégique et Sécurité Economique désormais présent à Bercy** ■ 17
- L'intelligence économique, un moyen de protection des systèmes d'informations** | Bernadette LEROY ■ 18
- Intelligence Economique 2016 : bilan et horizon** | Éric DELBECQUE ■ 20
- Affrontements économiques et stratégies entre grandes puissances** | Christian HARBULOT ■ 26
- L'influence territoriale de l'Intelligence Economique** | Rémy PAUTRAT ■ 28
- L'Intelligence Economique : un état d'esprit avant tout** | Alain JUILLET ■ 31
- La Gendarmerie Nationale au cœur de la politique publique d'IE** | Christophe CLARINARD ■ 33
- Rôle de l'UPE 13 dans la démarche d'Intelligence Economique en entreprise** | Guy PUECH ■ 37
- Les « Serious Game » en Intelligence Economique** | Florence FENIOU ■ 39
- La technologie satellitaire au service de l'entreprise** | Henri DE FOUCAULD ■ 42
- Utilisation de l'IE au sein d'une des plus grandes coopérations agricoles** | Arnaud CAMUSET ■ 45
- Veille économique, un outil d'IE au service de l'événementiel** | Laurianne LE GOUEZ ■ 47
- Une Cellule d'Analyse économique et stratégique en Wallonie** | Béatrice ALIE ■ 49
- Rencontre avec un entrepreneur russe** | Stanislav LIBERMAN ■ 51

# Edito

## Avoir une stratégie d'Intelligence Economique, c'est partir gagnant !

L'Intelligence Economique a longtemps suscité un flou dans les esprits. Souvent associée aux « barbouzeries » très médiatisées, elle est aujourd'hui indispensable. Par le biais de ses trois piliers, veille – sécurité économique – influence, ce mode de gouvernance demeure une approche professionnelle indispensable à tous les acteurs économiques pour aider à la prise de décision et affronter une concurrence parfois virulente.

La mondialisation, l'hyper-compétitivité et l'hyper-concurrence, cette période dite de « guerre économique » ont pour corollaire de repenser la stratégie globale de l'entreprise. L'Intelligence Economique apparaît comme une démarche intellectuelle inhérente à toute tentative d'évolution, de développement et de pérennisation au regard de sa démarche collective menée de manière interactive en vue d'optimiser son potentiel de résilience. Selon les propos du naturaliste anglais Charles DARWIN, « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »

TPE, PME et grand groupes doivent accroître leurs capacités d'innovation et de compétitivité pour face à de nombreux acteurs économiques mondiaux. Les récents événements illustrent bien que la croissance économique est inéluctablement liée à la capacité des entreprises à anticiper et à se sécuriser. Le partenariat public/privé est au centre de cet enjeu. Bon nombre d'actions ont été nécessaires afin d'éclairer les organisations sur l'importance d'endogénéiser l'Intelligence Economique dans la stratégie globale.

Selon une étude publiée par Veille Mag, centrée sur « le marché du conseil privé en management stratégique », 57 % des entreprises privées de plus de 500 salariés font appel à des cabinets de conseil en matière d'IE ; 20 % sont des pouvoirs publics et 15 % sont des entreprises privées de moins de 100 salariés. L'Intelligence Economique semble donc s'adresser à tous et à toutes structures souhaitant avoir un coup d'avance et anticiper les mutations et évolutions, se sécuriser, piloter leur influence, leur image et leur réputation. Tout un chacun est capable et peut faire de l'Intelligence Economique au sein de son entreprise par des pratiques simples et facilement applicables.

Ce dossier du SECEM Magazine a pour objet de vous présenter son histoire, ses acteurs, ses opportunités mais aussi ses problématiques. Avec l'ambition, au travers des interviews et des articles qui ponctueront ce dossier, de vous donner les moyens de comprendre les trois piliers de l'Intelligence Economique et de poser les bases nécessaires à l'avènement de celle-ci dans la stratégie de votre entreprise. Appliquer une démarche d'Intelligence Economique, c'est être acteur de son entreprise, c'est être actif sur le terrain, c'est être une entreprise dynamique et innovante et donc in fine plus compétitive. C'est une mise en condition de l'entreprise pour lui permettre d'être plus forte qu'elle ne l'est déjà. ■



**Bernadette LEROY**

*Présidente de l'ACBM  
Présidente d'AESATIS*



## Annelies HELMER

Directrice de Pôle  
TARSUS FRANCE

■ **Les 22, 23 et 24 mars prochains, ont eu lieu la première édition des « Security Meetings » à Cannes. Revenez un petit peu sur le contexte de création. Quelle est la genèse de cet événement ?**

L'envie de lancer Security Meeting date de deux ans puisqu'il est vrai que cela ne s'est pas fait en un jour. Mais depuis, les contextes de sécurité/sûreté et les récents événements font que, malheureusement, nous sommes au cœur de ces problématiques. Je pense que cela explique en partie que Security Meeting a reçu un excellent accueil. En effet, nous sommes au-delà de ce que nous avions prévu à tous les niveaux.

Pour en revenir à votre question, l'idée est donc apparue lors de la réalisation d'un de nos autres meetings, appelé « WorkPlace Meeting ». Celui-ci est spécifiquement destiné aux Directeurs achat et aux Directeurs des services généraux. Ces dernières années, ils ont vu un fort développement d'achats en matière de sécurité dans leur spectre d'intervention. C'est une tendance dont, nous avons été rapidement alertés. Nous avons soulevé la problématique suivante : les achats de sécurité se développent mais, ils sont également soumis à des normes complexes et des réglementations très rigoureuses. A notre sens, il y avait donc un grand intérêt à mettre en place ce nouveau meeting à destination des Directeurs sécurité et sûreté.

■ **Il se présente déjà comme le nouvel événement majeur de la sécurité. Pouvez-vous nous en dire plus sur la programmation qui a ponctué ces trois jours ?**

Il y a en effet eu une programmation assez précise et complète pour cet événement. Le principe étant essentiellement, et c'est le cœur de ce meeting, de réaliser des rendez-vous d'affaires. Cela se fait au travers de rencontres entre les « top-décideurs » qui sont les grands donneurs d'ordre de la sécurité et de la sûreté et les fournisseurs de sécurité privée. L'idée de cet événement est de faire en sorte que les décideurs importants du monde de la sécurité et de la sûreté se retrouvent, se rencontrent et échangent. En termes de contenu, nous avons programmé trois conférences principales rassemblant de grandes personnalités du monde de la sécurité et de la sûreté. Pour vous dire quelques mots sur les sujets de ces conférences, la première traitait du rôle possible de la sécurité privée dans l'avenir avec toute la problématique du terrorisme et posait la vaste question de la coopération entre les forces de l'ordre publique et les organismes de sécurité privée. La seconde conférence parlait de l'intervention des secours en situation d'urgence. Enfin, la troisième était centrée sur les différentes mutations de la sécurité privée grâce au numérique.



En parallèle de tout cela, deux grandes soirées ont eu lieu dans des palaces de Cannes. Ce fut bien sûr l'occasion de faire connaissance avec les différents participants présents. Pour cela, nous avons remis à cette occasion un trombinoscope de tous les participants. Cela a permis de faciliter grandement le networking. Nous avons organisé, et ce fut le point d'orgue de ces trois jours, une soirée de gala qui a lieu le mercredi 23 mars.

Enfin, nous avons remis des récompenses sous la forme d'« Awards ». C'était une vraie nouveauté de Security Meetings. L'idée était de pouvoir récompenser les donneurs d'ordre tout comme les prestataires de sécurité privée présents. Cela a entre-autre récompensé le Directeur sécurité / sûreté de l'année.

■ **Tout à l'heure, vous avez indiqué que les chiffres étaient au-delà de vos espérances. Pouvons-nous avoir une petite idée de ces chiffres ?**

Au départ, nous avons prévu quarante exposants et quatre-vingt top décideurs. Nous sommes donc effectivement bien au-delà de ce que nous avons prévu initialement. C'est la même chose pour le nombre de participants à l'événement. Nous comptons au départ réunir 200 personnes. Or, nous avons très largement dépassé ces estimations.

■ **En quoi « Security Meeting » peut-il être un levier efficace de développement pour l'activité des participants ?**

Il est vrai que notre événement est très axé sur le « business » avant tout. Même s'il y a plein de manifestations autour, et vous l'avez bien compris, le cœur de l'événement reste de créer du business de part et d'autre. Pour les prestataires et sociétés de services, l'intérêt est évidemment de rencontrer des prospects éventuels ayant des besoins identifiés dans leur domaine. Il faut savoir qu'en moyenne, une vingtaine de rendez-vous en deux jours sont réalisables. Pour un prestataire, sur l'ensemble de ces rendez-vous, il est clair qu'il arrive facilement à savoir combien il va réussir à en transformer en contrat réel. Je pense que le retour sur investissement pour eux est très fort. Nous sommes vraiment dans l'efficacité commerciale. Cela représente un gain de temps réel et permet la création d'un réseau de qualité. Ce sont, je pense, les réelles valeurs ajoutées des Security Meetings.

Côté Directions de Sécurité, souvent sollicités dans le cadre de leur fonction par les fournisseurs de solutions de sûreté/sécurité, il ne leur est pas toujours possible de leur consacrer le temps qu'ils méritent pour étudier de nouvelles solutions ou améliorations qui pourraient bénéficier à leurs entreprises. Bloquer tous ces rendez-vous dans un temps relativement court est donc tout à fait appréciable pour eux.

Je pense donc que c'est en cela que nos meetings progressent de manière globale. Ils sont d'une forte efficacité en permettant un gain de temps pour les parties en présence et forts d'une grande capacité de mise en relation. ■

**SECURITY  
MEETINGS** 

LE RENDEZ-VOUS BUSINESS DE LA SÉCURITÉ

**Informations**

ahelmer@tarsus.fr

**Site internet du salon**

www.security-meetings.fr

« Le cœur de l'événement  
reste de créer du business  
de part et d'autre »

**Business**





## FORMATION ■ DÉTECTION DU MENSONGE ET GESTION DES PERSONNALITÉS DIFFICILES

A travers une initiation au décodage du langage non-verbal cette formation vous apportera des clefs pour :

### DETECTER LE MENSONGE

- Comprendre les intentions
- Décoder le mensonge en situation complexe
- Déceler les émotions cachées

### GERER LES PERSONNALITES DIFFICILES

- Identifier les types de personnalités
- Adapter sa communication à son interlocuteur
- Manager des personnes difficiles



Vendredi 13 mai 2016  
8h30 à 18h00  
New Hôtel of Marseille



Animé par Emmanuel  
DESCROIX, expert en  
communication non-verbale



250 € HT par personne  
(documentation, pauses  
et déjeuner inclus)

### INFORMATIONS ET INSCRIPTION



**LE PRADO**  
CINÉMA MARSEILLE

## Frédéric PERRIN

Directeur du Cinéma  
LE PRADO à Marseille

### ■ Vous avez plus de 35 ans d'expérience dans l'exploitation cinématographique, pouvez-vous me parler de votre carrière et de votre aventure au sein du Cinéma le Prado à Marseille ?

En effet, 35 ans d'expérience voire même un petit peu plus. Au sein de ma carrière professionnelle, j'ai travaillé pendant 26 ans chez Pathé Gaumont. J'ai été Directeur Général du Cinéma Pathé Madeleine puis, à son ouverture, Directeur communication et marketing du Cinéma Pathé Plan de Campagne pendant 14 ans. Désormais, depuis maintenant cinq ans, je suis Directeur Général du Cinéma Le Prado ainsi que du Cinéma Le Chambord à Marseille. Ces deux structures présentes sur la même avenue fonctionnent ensemble et sont dirigées par nos soins. Nous avons en tout quinze salles disponibles dans deux structures totalement refaites à neuf en termes de rénovation et d'équipement.

### ■ Quel est le fil conducteur et la politique de programmation au sein de vos deux structures ?

Avec plus de 550 000 entrées par an, le Cinéma Le Prado à Marseille s'impose comme une référence dans le milieu du cinéma sur la métropole marseillaise. Nous sommes « le » cinéma le plus important en termes de programmation et de capacité de salles en centre-ville. Nous avons une clientèle composée de nombreux représentants du monde économique, culturel et politique.

Pour en revenir à votre question, nous avons en effet différencié notre programmation. Le Cinéma Le Prado est davantage tout public. Commercialement, nous avons beaucoup de tournées d'acteurs qui viennent présenter leur film chez nous. A côté de cela, le Cinéma Le Prado accueille et soutient aussi de nombreux événements culturels. Je trouve que l'espace ouvert à la Culture est très important par rapport au nombre de salles disponibles. Par petites touches, nous ouvrons certains films commerciaux à la Version Originale. Cela s'amorce. Néanmoins, c'est le Cinéma Le Chambord qui lui est un véritable cinéma d'Art et d'Essai où, la Version Originale est très présente. Nous avons donc vraiment deux politiques culturelles et deux programmations assez différentes entre ces deux structures.

### ■ Le Cinéma Le Prado est partenaire de nombreux événements d'une richesse culturelle assez variée. Vous avez participé et soutenu le Festival du Cinéma chinois en 2014 notamment. Est-ce une volonté affichée pour vous, d'ouvrir le cinéma à d'autres champs et d'autres cultures par le biais de ces soutiens aux événements ?

Oui bien sûr, c'est totalement volontaire de notre part. A mon arrivée au Cinéma Le Prado, il y a cinq ans, le festival espagnol était déjà en place. C'était et c'est toujours le plus grand festival de cinéma espagnol sur Marseille avec plus de 2 500 spectateurs et plus de 30 œuvres présentées en une semaine. Cela m'a donné envie de continuer cette ouverture à d'autres cultures et à d'autres formes de cinéma. Depuis, nous avons donc les Rencontres du Festival chinois chaque année au mois de juin. Il a d'abord lieu à Paris puis, je le reprends ici sur Marseille pour faire connaître cette nouvelle forme de cinéma qui se développe.

Pour résumer, en termes de festivals culturels, nous recevons donc le Festival du cinéma chinois en juin, puis Film Femme Méditerranée fin septembre et enfin début novembre le Festival Cinéma Horizontes. Ils ont tous beaucoup de succès chaque année.

■ Vous avez programmé la projection du film « Les Nouveaux Loups du Web » suivi d'un débat sur le sujet de l'utilisation d'Internet à des fins personnelles et professionnelles le 29 février dernier. Qu'est-ce qui vous a motivé à soutenir cette soirée ?

Je suis pour l'ouverture des débats. Toujours en collaboration avec Jupiter Films, nous avons organisé un débat sur des thématiques scientifiques il y a peu qui a rassemblé plus de 150 personnes. Nous suivons l'actualité des sorties et nous acceptons de soutenir des débats dès lors que les intervenants sont intéressants et peuvent apporter de la culture au public. Nous travaillons donc beaucoup avec des associations. En effet, le Cinéma Le Prado n'organise rien seul. C'est toujours en partenariat avec une structure. Nous sommes donc beaucoup sollicités par les associations. Nous faisons ensuite les choix les plus adaptés à notre programmation et les plus intéressants possibles pour notre public.

■ J'ai beaucoup lu que l'on associait votre arrivée à la Direction de la structure comme une renaissance du Cinéma Le Prado à Marseille. Que pensez-vous de ce constat que l'on vous attribue avec beaucoup de gratitude ?

Cela me touche évidemment mais, j'ai été appelé au Cinéma Le Prado pour cela. En effet, à mon arrivée la structure connaissait de grosses difficultés structurelles et une programmation dormante. Ma mission était donc de créer un véritable projet d'animation et de programmation structurelle afin d'amener un renouveau. Nous avons donc repris les contacts avec les institutions publiques pour pouvoir retravailler ensemble. Nous avons fait des enquêtes de satisfaction auprès de nos clients. Nous avons retravaillé les horaires et les tarifs du lieu. Nous avons fait entrer de multiples autres animations comme les retransmissions d'opéras par exemple. En matière de communication, nous avons créé une billetterie en ligne et affirmé notre présence sur les réseaux sociaux. Au sein du lieu, une PME a vu le jour puisqu'un café a été ouvert et il connaît un franc succès aujourd'hui. Nous développons également la partie accueil d'événement d'entreprises puisque, nous proposons des locations de salle au sein de notre cinéma pour les événements de Comité d'Entreprise notamment. Globalement, nous avons redynamisé l'activité et restructuré considérablement le lieu. Je pense que nous avons tout simplement redonné un fil conducteur de programmation et un sens commercial au cinéma. C'est un travail de cinq ans qui se poursuit toujours actuellement. ■

**Cinéma LE PRADO**

36, avenue du Prado, 13006 Marseille  
04.91.37.66.83  
www.cinema-leprado.fr

**Cinéma LE CHAMBORD**

283, avenue du Prado, 13008 Marseille  
04.91.25.70.06  
www.cinemalechambord.fr

*Ils nous font confiance,*

 VACANCES  
BLEUES  
*Des s'écrit en bleu*

 La Méridionale  
la traversée que vous méritez

*American Vintage*  
10 ANS

**HOM**  
Créé en France  
1968

 **essilor**

 **CA**  
BANQUE ET ASSURANCES

 **perfeo**  
GROUPE

L'Agence digitale

PERFEO Groupe

3 rue Elie Pelas - 13016 MARSEILLE

info@perfeo.com - 04 91 13 07 74

www.perfeo.com

*Pourquoi pas vous ?*



## « Les Nouveaux Loups du Web »

Film Documentaire  
Cullen HOBACK

**« Il nous faudrait un mois pour lire l'ensemble des conditions d'utilisation de tous les sites où nous allons quotidiennement. »**

Extrait du film « Les Nouveaux Loups du Web »

C'est sur ce chiffre glaçant de réalisme que débute le film documentaire de Cullen HOBACK. Ce film documentaire arrive en salle et dans le débat public au moment même où, la question de la société de surveillance est débattue. Très centré sur le Patriot Act aux Etats-Unis, ce documentaire américain pose la question de la fin de la vie privée sur le web.

A la manière de Mickael MOORE, réalisateur américain de documentaires engagés, Cullen HOBACK met en exergue ces « toutes petites lignes » que personne ne remarque ou ne regarde jamais. Or, ce sont elles qui indiquent en toute transparence ce à quoi nos données vont servir et surtout à qui. Internet est aujourd'hui une mine d'or en matière d'informations et de renseignements privés. Publicitaires, commerciaux, services de renseignements privés... Ce sont eux, les nouveaux loups modernes qui chassent en meute nos données sur le vaste terrain d'Internet.

« Les Nouveaux Loups du Web » sort donc en salle à une période où le volet cyber est dans tous les discours. Avec beaucoup de pédagogie et de témoignages aussi terrifiants que réels, ce film tente de développer une culture de la méfiance sans tomber dans la paranoïa. Il incite simplement à se poser de manière plus récurrente la question de l'utilisation des données que nous transmettons et des conditions d'utilisation des sites d'achat en ligne, des moteurs de recherche, des réseaux sociaux. C'est toute l'importance des traces numériques que nous laissons derrière nous sur le web en toute conscience mais aussi en toute ignorance voire inconscience.

A la sortie de la projection du film, si vous vous posez la question « Est-ce que j'accepte cela ? » Cullen HOBACK, au travers de son film « Les Nouveaux Loups du Web » aurait gagné son pari : ouvrir les yeux et les esprits sur les enjeux qui se jouent sur Internet tant au plan professionnel que personnel.

**Alors, accepterez-vous ? La question reste ouverte.**



## Philippe LENDRE

Chargé de mission sécurité  
Ville d'Aix-en-Provence

### ■ Monsieur LENDRE, pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel et de votre arrivée au poste de chargé de mission sécurité pour la ville d'Aix en Provence ?

J'ai toujours été intéressé par le comportement humain. J'ai eu la chance de pouvoir travailler dans des institutions et de faire des études en psychologie appliquée. J'ai étudié les maladies mentales et j'ai travaillé dans des centres spécialisés recevant un public poli-traumatisé et invalide d'origine cérébrale. Cela a été mes premiers travaux avant d'entrer dans la Police Nationale. Je suis arrivé en 1988 à Paris. Très vite, en 1989, je participais à des colloques à Gif-sur-Yvette. C'est un centre de formation au niveau de la Police Nationale pour la recherche d'une part et le perfectionnement des services de police nationale. J'ai donc eu la chance de travailler avec des chercheurs de renom sur le parcours de la délinquance juvénile, sur des dispositifs de mise en œuvre de protection des populations. Parmi les autres nombreuses missions qui m'étaient confiées, j'ai été rattaché à la garde rapprochée de certaines personnalités. J'ai donc pu côtoyer de très près des hommes, pour qui j'ai le plus grand respect, comme Monsieur CHABAN-DELMAS, Monsieur Valéry GISCARD D'ESTAING et bien d'autres encore.

Je suis arrivé à Aix-en-Provence en février 1997 où j'ai été intégré dans les services de la circulation. Ce n'était pas vraiment ce que j'espérais. J'ai dû refaire mes preuves ; avec le temps, cela n'a pas été une mauvaise chose puisque quelque part, il faut toujours savoir se remettre en cause, redescendre parfois pour remonter ensuite. Il y a eu des affaires dramatiques sur Aix-en-Provence liées à des assassinats où j'ai pu finalement petit à petit apporter mon aide et participer à la résolution de quelques affaires criminelles. J'ai eu la chance de travailler avec des Commandants et Commissaires de Police qui m'ont fait une immense confiance. De par justement cette confiance, ils m'ont mis à la tête de plusieurs brigades successives comme la Brigade des Mœurs, les Affaires Générales, les délégations judiciaires, les atteintes aux personnes.

Parallèlement à cela, mes actions dans l'Humanitaire ne m'ont jamais quittées. En effet, je participais aux actions humanitaires de la Croix Rouge. Dans les Commissariats nous côtoyons la détresse humaine au travers de la population que nous recevons. J'étais à l'affût des fermetures d'hôtels et autres établissements pour récupérer afin de les redistribuer des couvertures et autres objets. Un jour, par l'intermédiaire d'une connaissance, j'ai rencontré Monsieur Omar ACHOURI, aujourd'hui collaborateur de Madame le Maire. Je ne le connaissais pas encore lorsque je l'ai rencontré pour la première fois. Je me trouvais dans le cadre d'une action afin de récupérer des couvertures pour une action humanitaire, et voilà que je me trouve face à un homme qui fait la même chose que moi. Le courant entre nous est très vite passé, je découvrais une personne généreuse qui prend en compte la détresse humaine quel qu'elle soit et quel que soit l'étiquette de la personne en face d'elle. Nous avons donc sympathisé très vite et je lui ai proposé de rencontrer Madame le Maire pour mettre en place un projet où, je pourrais être un acteur d'aide et « d'apaisement de conflits et de proposition de solutions au



proposition de solutions au vue de mon expérience dans des domaines aussi variés que la sécurité de la ville. ». Le projet l'a intéressé et Madame Le Maire a accepté de me rencontrer.

Je vous avoue que j'étais assez impressionné et honoré d'être en présence ce jour-là de Madame Maryse JOISSAINS-MASSINI, Maire de la ville d'Aix-en-Provence. Je connaissais sa personnalité, certains de ces combats comme dernièrement celui contre la métropole, résistante et debout à la décision établie par les politiques contre sa ville et ses administrés. Mais je découvrais aussi une personne engagée, combattante capable en une phrase de captiver l'assistance avec un discernement sans faille sur nombres de dossiers. Je connaissais certains de ces combats qu'elle avait gagné comme avocate dans l'affaire du sang contaminée pour faire reconnaître la culpabilité du Centre National de Transfusion Sanguine (CNTS) puis, les politiques qui avaient acceptés que ce sang potentiellement souillé, soit donné à des hémophiles ou bien encore le combat de l'amiante qui l'a positionné comme le premier avocat en France à mettre en place le principe de précaution dans cette affaire allant même faire reconnaître la culpabilité de l'Etat sur les cinquante dernières années à l'issu d'une bataille judiciaire sans précédent. En tant que Maire, Présidente de la Communauté d'agglomérations et Députée, elle a aussi mené plusieurs combats. Le tracé de la Ligne à Grande Vitesse (LGV) qui devait détruire la Trévaresse, quartier d'Aix En Provence, détruire les paysages Césannien pour aller directement à Nice. L'Etat, devant cette pugnacité combative, abandonnera finalement son projet. C'est à l'issu de notre rencontre qu'elle a l'idée de demander mon détachement auprès du ministère de l'intérieur pour occuper le poste de Chargé de mission sécurité et communication pour la ville d'Aix en Provence.

### ■ Quelles sont donc vos missions à ce poste ?

J'ai pris ce poste le 1er janvier 2012 à la Mairie d'Aix en Provence, rattaché aujourd'hui à Monsieur Éric ZUBER, Directeur de la Police Municipale en lien direct avec Monsieur Christian ROLANDO, l'Elu à la sécurité. Nous travaillons ensemble et étroitement sur tous les domaines de la sécurité de la ville. A ma prise de poste, il m'a été demandé de travailler sur des études de sécurisation de façon à améliorer des dispositifs existants comme les caméras de vidéoprotection. En effet, il a fallu revoir et optimiser le parc caméra de la ville d'Aix-en-Provence. Quand je suis arrivé, le parc vidéoprotection ne reflétait pas ce qu'il devrait être. J'ai participé à l'amélioration et à la mise en œuvre des caméras de vidéoprotection. Il existait trois parcs bien distincts ; la vidéoprotection, les caméras de circulation et les caméras dites attribuées au visionnage des bornes permettant l'accès en centre-ville. J'ai collaboré à la réunification de l'ensemble de ces caméras qu'elles soient de protection, routière ou à exercice unique de vision auprès des bornes du centre-ville piéton. C'est un travail de grande collaboration avec les responsables des services techniques et informatiques de la ville qui ont permis aujourd'hui non seulement d'unifier l'ensemble du parc des caméras sous une seule main mais aussi de les équiper toutes d'enregistreurs afin de faciliter le travail des enquêteurs de police ou de gendarmerie au moyen de réquisitions judiciaires. Désormais, 98 % du territoire central de la commune est couvert par ce nouveau dispositif.

J'ai été sollicité également pour amener un regard extérieur et professionnel afin de participer à la mise en œuvre de mesures importantes pour la ville. Des travaux sur des arrêtés et études juridiques sur la piétonisation, préconisations de sécurité, mise en place de mesures de sécurité sur l'espace public et participation citoyenne, Régie des timbres amendes, Contrat Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance (CLSPD), missions d'apaisement de conflits, sécurisation de sites comme les lieux culturels et sportifs de la ville, mais aussi une présence auprès des élus afin de leur apporter mon expérience quand ils me sollicitent pour répondre à des questions émanant souvent des Centres d'Intérêts de Quartiers (CIQ) véritables poumons de la ville .



« Aix en Provence, toujours imitée, jamais égalee »

Devise de Mr LENDRE

Je suis également l'interface transversal entre les institutions de police nationale, de la préfecture de police, du directeur département de la police nationale mais aussi du procureur de la république, des douanes et des divers services de la ville ; dans le domaine de la sécurité bien évidemment. J'ai la chance d'avoir la confiance de Monsieur Bernard MAGNAN, Directeur Général des Services. J'ai aussi eu l'honneur de connaître et de travailler sous les ordres de Monsieur NIVAGGOLI, aujourd'hui commissaire de police nationale de la ville d'Aix En Provence. Je suis également reconnu par les instances représentées par Monsieur le Préfet ou Madame Dominique MOYAL, Procureur de la république. Cela me permet quotidiennement de pouvoir travailler facilement avec les différentes Directions et Institutions d'état ou municipales, dont je salue au passage l'implication sans faille pour le bien-être et la sécurité de leur ville.

**■ Quand beaucoup parlent actuellement du phénomène de BigData et du concept de ville numérique, vous vous remettez l'Homme au cœur de la sécurité. Pouvez-vous nous parler de ces plans de prévention assez novateurs dont vous êtes le coordinateur ?**

Le projet « Participation citoyenne » est une demande qui m'a été faite par Madame Le Maire. Nous sommes dans une ville qui, par sa pseudo richesse, attire plus ou moins une certaine forme de délinquance qui se déplace. Il a donc fallu dans mes études de sécurité déterminer la nature de celle-ci. En parallèle de cela, il faut rappeler que le nombre d'effectifs de la police nationale diminue sans cesse. Aujourd'hui, 35% de ces effectifs sont employés à des charges et contraintes essentiellement judiciaires, or, c'est aussi 35% d'effectifs manquant cruellement à la Police Nationale car, ils ne sont pas employés à leur mission première de protection des biens et des personnes. Pour pallier à ce manque cruel de fonctionnaires de Police, un protocole a tout d'abord été mis en œuvre par les services de police d'Etat appelé « Voisins Vigilants ». Son existence a permis la protection de nombreux biens mais aujourd'hui, les municipalités se sont tournées vers un autre concept très proche qui s'appelle « Participation citoyenne ». C'est un protocole de participation citoyenne dirigé par la communication et la politique de la ville sur lequel il m'a été demandé de travailler.

Au travers de mon expérience, j'ai écarté, presque immédiatement, tout dispositif ne pouvant être lié qu'au numérique. L'une des raisons de vivre de « Voisins Vigilants » est que tout se passe sur Internet et par « I Phone » interposés. Je voulais quelque chose de plus responsable et de plus humanisé. Ce protocole de participation citoyenne est donc un dispositif qui consiste à faire participer les acteurs locaux de la sécurité, ainsi que la population concernée, à la sécurité de leur propre environnement, avec l'appui et la participation des services de l'état. Il faut le savoir ce type de protocole est déjà été mis en place dans plusieurs municipalités. Mais, nous sommes novateurs sur bien d'autres aspects et pour plusieurs raisons. Avant de penser ce projet, je me suis déplacé dans les communes voisines l'ayant déjà instauré. Le but était de dresser un cahier de tout ce qui n'allait pas pour essayer de gommer cela sur notre ville et d'éviter tout dérapage. En effet, il arrive que certaines personnes, sous prétexte d'être investies d'une mission, puissent porter atteintes aux libertés individuelles. Il a donc fallu, avant toute chose, trouver un document qui puisse protéger les institutions publiques afin de ne pas être inquiétées par le comportement déviant d'un citoyen vigilant. Nous avons donc créé une Charte de Déontologie dans le cadre de ce protocole. Celle-ci est signée par l'ensemble des protagonistes de quartier participant à l'effort citoyen de protection de leurs biens. Cette Charte de Déontologie engage donc chacun à respecter les libertés individuelles. C'est tout à fait novateur et ne figure pas dans les protocoles de « voisins vigilants » ou bien même sur d'autres protocoles de participation citoyenne.

Ce qui fait aussi notre particularité et notre différence majeure, c'est que nous misons sur l'humain. En effet, en amont de toute chose, je me déplace personnellement pour rencontrer les responsables des Centres d'Intérêt de Quartier (CIQ), les Présidents d'Assemblée Générale et les responsables des lotissements, parfois même avec les Elus municipaux, pour discuter avec eux de leurs problématiques liés à la sécurité. C'est un premier lien très important. Là, en leur présence, je vais faire une étude personnalisée de l'espace. C'est par exemple, s'apercevoir que dans un lotissement, il y a un endroit où, il manque un morceau de grillage, il faut rehausser un muret, dégager un endroit trop sombre. Il ne s'agit pas d'un déplacement aléatoire dans le lotissement ; il s'agit d'une réelle étude qui prend en compte l'historique de la délinquance dans le lotissement avec une recherche d'infractions sur le secteur auprès des services de police nationales et municipales.



Je vais analyser l'environnement et présenter des préconisations en matière de sécurité. Cette initiative est tout à fait novatrice et appliquée pour la première fois sur la ville d'Aix-en-Provence. Il me semble que nous sommes les premiers en France à appliquer ce tel concept. Les politiques, les institutions et les citoyens se sentent beaucoup plus liés et proches dans cet exercice. Au sein de ce protocole de « Participation Citoyenne » initié sur la ville d'Aix-en-Provence, nous avons un réel maillage humain qui est mis en place. Il y a même des numéros de téléphone dédiés auprès des services de police nationale et municipales avec des référents. Tout cela crée du lien social. Les personnes vont se voir. Elles vont devoir se parler. Elles vont devoir être vigilantes et surtout, et c'est ce qui est important, ces personnes vont se responsabiliser. A partir du moment où, vous êtes partie prenante d'un projet, celui-ci ne peut que vivre. Tout le monde y mettra du cœur. Tout le monde y mettra du sien et ce dans un intérêt commun. Arriver à cela, c'est déjà un pari gagné. Pour moi, cela fait toute la différence et toute la valeur de ce protocole.

Actuellement, le protocole « Participation Citoyenne » est dans sa phase de finalisation ; elle a demandé beaucoup de travail. Son inauguration est prévue prochainement pour le quartier de la Trévaresse à Puyriscard. Ironie de l'histoire, il s'agit du secteur qui devait être détruit par la ligne à grande vitesse proposée par le gouvernement de l'époque et combattue ardemment par Madame le Maire ; il sera le premier quartier d'Aix En Provence à bénéficier de la mise en œuvre de ce protocole basé sur l'entraide dans le respect des valeurs républicaines. « Le maillage humain » : bons nombres de lotissements et quartiers sont maintenant informés le plus souvent par le bouche à oreille de la mise en œuvre prochaine de ce protocole et l'envie de se lier humainement pour se protéger mutuellement fait qu'aujourd'hui nous sommes sollicités par ces derniers pour pouvoir faire partie ou plutôt « participation citoyenne » de ce projet initié par Madame le Maire. ■

Ville d'Aix en Provence

[www.aixenprovence.fr](http://www.aixenprovence.fr)

## Sécurité - Télésurveillance Gardiennage - Vidéosurveillance



## RÉPONDRE À VOS BESOINS DE SÉCURITÉ

[www.answersecurite.com](http://www.answersecurite.com)



Autorisation CNAPS N° - AUT-083-2112-04-17-20130325676 du 18/04/2013



### SIÈGE SOCIAL

### MARSEILLE

### PARIS

### AVIGNON

ZAC La Lauve  
Bat Coudoulet  
83470 ST MAXIMIN  
Tél.: 04 94 37 40 87  
Fax : 04 94 37 40 86

Village entreprise de St Henri - Porte N°206  
6, rue Anne Gacon  
13016 MARSEILLE  
Tél.: 04 96 15 18 78  
Fax : 04 91 46 25 85

267, bd Pereire  
75017 PARIS  
Tél.: 01 45 74 10 00  
Fax : 01 55 37 90 65

19 bis, ave. Guillaume de Fargis  
Bât. F Les jardins de Fargues  
84130 LE PONTET  
Tél.: 04 91 60 86 55  
Fax : 04 91 65 56 98

Autorisation CNAPS N° - AUT-083-2112-04-17-20130325676 du 18/04/2013 - L'autorisation administrative préalable ne confère aucun caractère officiel à l'entreprise ou aux personnes qui en bénéficient. Elle n'engage en aucune manière la responsabilité des pouvoirs publics. (Loi 83-629 - art18)

# PORTRAIT D'ENTREPRISE

## CROSSCALL

### Outdoor Mobile Technology

Des mobiles et smartphones étanches, résistants, avec une grande autonomie



### CROSSCALL, la référence française pour les téléphones outdoor.

Aujourd'hui, le smartphone est notre compagnon indispensable et fidèle. Nous le prenons avec nous dans nos activités à la fois personnelles et professionnelles. Il est présent à chaque moment de notre vie, au travail, dans nos loisirs. Il paraît même assez difficile de s'en passer.

CROSSCALL, entreprise créée en 2009, s'est spécialisée dans la téléphonie mobile outdoor. Passionné de sports extrêmes, Cyril Vidal, le PDG de CROSSCALL, a tenté de mettre au point un téléphone permettant de se sécuriser et de rester joignable quel que soit l'environnement où l'on se trouvait. Plus précisément, c'est un téléphone novateur adapté au monde outdoor que la société CROSSCALL a eu le défi de créer.

High-tech, outdoor et fun : voici les trois principes directeurs de la marque. Proposer un équipement qui s'adapte aux quatre éléments naturels que sont la neige, la terre, l'eau et l'air dans le but d'une efficacité, d'une indépendance et d'une sécurité optimale en toute condition. Etanchéité, autonomie et résistance sont donc les fers de lance de la marque qui a très vite trouvé ses utilisateurs.

Majoritairement représentés, les sportifs et en particulier les passionnés de sports extrêmes ont très vite trouvé en leur équipement CROSSCALL un allié de choix dans leurs pratiques sportives. Des professionnels, très présents sur le terrain, ainsi que des organisations de forces de l'ordre ont aussi adhéré au concept CROSSCALL. Ayant des attentes et des besoins similaires, tous sont devenus un peu naturellement les « ambassadeurs de la marque » en France comme à l'étranger. Aujourd'hui, CROSSCALL a tissé des liens précieux et étroits avec ses ambassadeurs présents aux quatre coins du monde.

Et cela porte ses fruits. Désormais, la marque CROSSCALL représente un total de 500 000 téléphones vendus pour un chiffre d'affaires estimé à 17 millions d'euros. Au national, ce sont plus de 6 000 points de vente sur le territoire national et 10 000 à l'international. Le leader des mobiles et smartphones outdoor a donc amorcé son internationalisation.

**C'est un avenir prometteur pour cette entreprise innovante et novatrice !**



**Cyril VIDAL**  
Président Directeur Général  
de CROSSCALL

Tous leurs produits sur :  
[www.crosscall.com](http://www.crosscall.com)



DOSSIER SPECIAL

## INTELLIGENCE ECONOMIQUE

L'intérêt de mettre en place une stratégie  
d'Intelligence Economique en entreprise



10111 0000

## INTELLIGENCE ECONOMIQUE

L'intérêt de mettre en place une stratégie d'Intelligence Economique en entreprise

- 17 **Un nouveau Service de l'Information Stratégique et Sécurité Economique désormais présent à Bercy**
- 18 **L'IE, un moyen de protection des systèmes d'informations**  
Bernadette LEROY | AESATIS - ACBM
- 20 **Intelligence Economique 2016 : bilan et horizon**  
Éric DELBECQUE | Association pour la Compétitivité et la Sécurité Economique (ACSE)
- 26 **Affrontements économiques et stratégies entre grandes puissances**  
Interview de Christian HARBULOT | Ecole de Guerre Economique (EGE)
- 28 **L'influence territoriale de l'Intelligence Economique**  
Interview de Rémy PAUTRAT | Préfet de Région Honoraire
- 31 **L'Intelligence Economique : un état d'esprit avant tout**  
Interview d'Alain JUILLET | Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises (CDSE)
- 33 **La Gendarmerie Nationale au cœur de la politique publique d'IE**  
Interview du Lieutenant-Colonel Christophe CLARINARD | Gendarmerie Nationale
- 37 **Rôle de l'UPE 13 dans la démarche d'Intelligence Economique en entreprise**  
Interview de Guy PUECH | Union Patronale des Entreprises des Bouches-du-Rhône (UPE 13)
- 39 **Les « Serious Game » en Intelligence Economique**  
Interview de Florence FENIOU | CCI Normandie
- 42 **La technologie satellitaire au service de l'entreprise**  
Interview d'Henri DE FOUCAULD | Telespazio France
- 45 **Utilisation de l'IE au sein d'une des plus grandes coopérations agricoles**  
Interview d'Arnaud CAMUSET | Coop de France
- 47 **Veille économique, un outil d'IE au service de l'événementiel**  
Interview de Laurianne LE GOUEZ | Reed Expositions
- 49 **Une Cellule d'Analyse économique et stratégique en Wallonie**  
Interview de Béatrice ALIE | SOGEPA
- 51 **Rencontre avec un entrepreneur russe**  
Interview de Stanislav LIBERMAN | DCS Group

## Un nouveau Service de l'Information Stratégique et Sécurité Economique désormais présent à Bercy.

Quand une institution française disparaît, il peut arriver que son Directeur, lui, reste. C'est le cas de Monsieur Jean-Baptiste CARPENTIER. Oublié le poste de Délégué interministériel à l'Intelligence Economique, aujourd'hui, il se présente comme la nouvelle figure à la tête de ce tout nouveau Service de l'Information Stratégique et Sécurité Economique (SISSE). Oublié le terme d'Intelligence Economique, il faut désormais parler de sécurité économique et d'information stratégique.

Rendu officiel par le Décret en date du 29 janvier 2016, cette nouvelle réforme souhaite amener une continuité dans le cadre de la politique publique d'Intelligence Economique instaurée en France. Selon un récent communiqué de presse publié sur le site internet du Gouvernement, « *Les moyens actuels de la Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique (D2IE) et du Service ministériel de Coordination à l'Intelligence Economique (SCIE) sont ainsi regroupés au sein d'une structure unique. Insérée au cœur du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, elle constitue un service de la direction générale des entreprises.* » C'est donc désormais, une nouvelle institution qui rejoint Bercy en ce début d'année 2016.

Concrètement, quelles seront donc les grandes lignes de ce Service de l'Information Stratégique et Sécurité Economique nouvellement crée ? La reprise en main par le Ministère de l'Economie porte pour preuve l'intention de changer de logique en matière de politique publique d'Intelligence Economique. Les rapports des institutions publiques avec les acteurs opérationnels promettent d'en être profondément modifiés. Proposé par Monsieur le Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, la volonté exprimée est celle d'un basculement d'une logique de guichet unique à celle d'une logique de partenariat public/privé fort. L'objectif principal est de promouvoir les intérêts économiques français sur le paysage international. Mais l'idée est également de préserver et renforcer la compétitivité des entreprises françaises dans notre contexte hyperconcurrentiel et hyper compétitif. Tout en tentant d'établir une réelle stratégie de protection des intérêts des entreprises françaises, le récemment promu à la tête de cette institution, en tant que Commissaire à l'Information Stratégique et à la Sécurité Economiques (CISSE), devra également veiller à la protection des informations sensibles et stratégiques de la France.

Néanmoins, ce tout nouvel organisme pose des questions considérables vis-à-vis de l'Intelligence Economique, discipline qui souffrait déjà cruellement d'un manque de continuité. Est-ce donc la fin de l'Intelligence Economique telle que nous la connaissons aujourd'hui ?

La question est posée et ouverte depuis l'entrée en vigueur de ce texte au cours du mois de février 2016. ■



## L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE, UN MOYEN DE PROTECTION DES SYSTEMES D'INFORMATIONS : LES PME ET TPE FRANÇAISES EN DIFFICULTÉ

**Bernadette LEROY** | Criminologue et experte en Intelligence Economique et Protection des entreprises. Présidente de la société AESATIS et de l'Association de Criminologie du Bassin Méditerranéen.



« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. »

Sénèque

Philosophe et penseur visionnaire, Sénèque avait déjà compris l'importance d'appréhender et de connaître son milieu. Cette citation, encore d'actualité, doit inciter tous chefs d'entreprise à instaurer une véritable culture de l'anticipation (veille stratégique), de mettre en place une politique de prévention (sécurité économique) et de piloter son influence et donc sa réputation. A l'heure actuelle, un chef d'entreprise doit savoir maîtriser tout l'écosystème de son entreprise afin de faire face à des risques devenus hybrides et surtout polymorphes. *In fine*, cela sera très bénéfique pour l'entreprise car, elle aura pour corollaire un accroissement de la compétitivité tout en étant plus dynamique et plus innovante.

Il est courant d'entendre dire que les entreprises sous estiment le coût de l'insécurité et c'est encore plus vrai en ce qui concerne les risques numériques. La cybercriminalité, le cyberterrorisme, les atteintes e-reputationnelles, les vols d'informations, le rançonnement, les fraudes et les arnaques sur le web sont des attaques qui font de nombreuses victimes au quotidien.

Les systèmes d'informations des entreprises sont criminogènes. Ils sont mis à rude épreuve par les criminels toujours plus en proie à de nouvelles attaques et à de nouveaux stratagèmes pour les réaliser. Or, les chefs d'entreprises n'ont pas toujours conscience des réelles menaces criminelles qui planent sur leur entreprise. Certes, les grands groupes sont sensibilisés. Pour la plupart, et c'est ce qui fait la différence majeure, ils possèdent des experts en la matière pour se sécuriser et se protéger de manière optimale. Néanmoins, de nombreuses entreprises subissent encore des attaques aujourd'hui. Beaucoup d'entre elles sont très médiatisées mais, ô combien passent inaperçues et ne font l'objet d'aucun dépôt de plainte. De surcroît, il y a beaucoup d'entreprises qui n'ont pas connaissance d'avoir été victimes.

Comme nous venons de le préciser, nos grands groupes sont plus ou moins bien protégés. Certains d'eux reçoivent même un soutien étatique. Mais qu'en est-il de nos TPE/PME, véritables pépites de notre tissu économique français ? N'apparaissent-elles pas comme les grands oubliées ?

Et pourtant, la protection des systèmes d'informations doit faire partie des préoccupations majeures de toute entreprise au même titre que l'a toujours été la sécurité des personnes.



Cette question doit être considérée et posée de manière plus approfondie et concrète aujourd'hui. Comment un chef d'entreprise, ne pouvant s'offrir un expert en la matière, a-t-il des chances de protéger et de sécuriser les précieuses informations stratégiques et confidentielles de sa société?

En cela, mettre en place une véritable stratégie d'Intelligence Economique en place dans son entreprise devient alors une évidence claire. Autrement dit, intégrer l'Intelligence Economique à la stratégie sécuritaire de l'entreprise est la meilleure manière d'anticiper et de prévenir le risque et surtout d'améliorer sa résilience. L'Intelligence Economique doit être un maillon à part entière de la chaîne sécuritaire de l'entreprise. Néanmoins, la difficulté à intégrer l'Intelligence Economique en entreprise est grande aujourd'hui. Au regard de la méconnaissance de cette démarche, sécuriser leur système d'information et leurs données ne semble pas à première vue la priorité du moment de nos chefs d'entreprises. L'intégration de cette démarche est d'autant plus difficile qu'une adhésion totale et sans faille du chef d'entreprise est indispensable pour qu'elle puisse porter ces fruits. En effet, l'Intelligence Economique demeure avant toute chose une démarche collective et fréquentative au sein d'une organisation, menée par le personnel encadrant et dirigeant avec le soutien de l'ensemble des collaborateurs.

C'est pourquoi, il est important de continuer notre démarche de sensibilisation auprès des TPE/PME. Malgré un travail itératif et la mise en place de bon nombre d'actions locales et nationales en ce sens, il n'en reste pas moins que trop d'entreprises n'ont pas encore conscience des possibilités qu'offre la mise en place d'une démarche d'Intelligence Economique.

Mêler Intelligence Economique à sa stratégie d'entreprise, c'est vouloir surprendre sans être surpris ! ■

**Bernadette LEROY**



**Association de Criminologie du Bassin Méditerranéen**

[www.acbm-paca.com](http://www.acbm-paca.com)



**AESATIS – Conseil en sécurité et sûreté des entreprises**

04 42 46 20 88

[www.aesatis.com](http://www.aesatis.com)

**« intégrer l'Intelligence Economique à la stratégie sécuritaire de l'entreprise est la meilleure manière d'anticiper et de prévenir le risque et surtout d'améliorer sa résilience »**



## INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE 2016 : BILAN ET HORIZON

**Éric DELBECQUE** | Membre du conseil scientifique du CSFRS, conférencier au Centre des hautes études du Ministère de l'Intérieur, Président d'honneur de l'ACSE, ancien chef du département Intelligence & sécurité économiques de l'INHESJ.

Il s'avère difficile de dresser un bilan de l'Intelligence Economique (IE) en France en 2016. La raison ? Fort simple. La situation de l'IE se révèle extrêmement hétérogène selon les organisations que l'on considère et les thèmes spécifiques que l'on passe au crible. Indiscutablement, la cause de la sûreté en entreprise a progressé. Certes, toutes les firmes ne se valent pas entre elles, mais le constat accablant qui prévalait il y a quinze ans n'est plus de mise. L'amélioration fut très nette sur quelques années, dans le domaine de la sécurisation des voyageurs d'affaires ou des expatriés, dans celui de la cybersécurité ou bien encore en matière de contrôle d'accès et d'utilisation des technologies de sécurité et de sûreté. Des groupes comme Total, Safran, Aribus ou la SNCF et la RATP ont réellement pris en compte la thématique sûreté dans leur fonctionnement quotidien. La situation est toujours perfectible, indiscutablement : toutefois, la « question sûreté » avance.

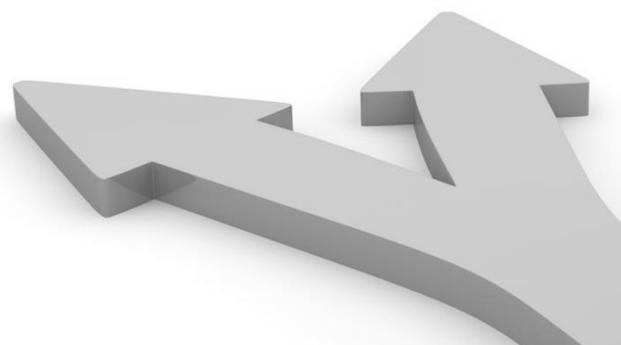
Les sujets de la protection de l'information stratégique, de la lutte contre l'espionnage économique, ou celui de la défense de l'image et de la réputation, constituent en revanche des enjeux plus complexes où la marge de progrès apparaît considérable. On marche sur des œufs dès que l'on choisit d'aborder de telles problématiques. Peut-on en imaginer les causes ? Oui. Elles sont au nombre de deux. La première réside dans le fait que la préservation de l'information sensible suppose que l'on soit en capacité de trier entre le stratégique et l'accessoire : ce n'est pas toujours le cas. La seconde c'est qu'il faut maîtriser les arcanes de la veille et de l'influence, savoir-faire difficiles à implémenter dans une organisation et qui exigent du temps. Or, notre société et notre modèle de production tolèrent mal la lenteur nécessaire à l'apprentissage de

ce type de culture qui porte un nom clair : l'anticipation.

### **Faire des choix : une responsabilité politique se situe à la base de l'Intelligence Economique**

Quant à la grande problématique de la politique publique d'IE, elle nous agite depuis plus de dix ans. Elle est essentielle au succès des démarches d'Intelligence Economique au sein des entreprises. Ces dernières peuvent faire beaucoup de choses elles-mêmes ; cependant, certaines dynamiques comme la stratégie d'influence normative dans les enceintes internationales appartiennent à l'initiative de l'Etat. Mais tout cela n'a plus rien à voir avec l'IE au sens technique. Ce sont des choix politiques qui conditionneront l'avenir global de l'Intelligence Economique.

Ces choix devront permettre de répondre à plusieurs défis, notamment la fragilisation progressive de notre cœur économique stratégique (type Alstom ou Areva) ou l'accentuation du risque de décrochage compétitif. La sous-estimation de ces dangers – qui menace la capacité de la France et de l'Europe à s'affirmer comme une puissance « pivot », géopolitique, géoéconomique et culturelle – s'enracine dans 5 motifs majeurs :



1 ■ L'absence d'une doctrine officielle crédible d'accroissement de puissance économique, base indispensable pour élaborer et exécuter des stratégies tenables d'influence nationales et européennes ;

2 ■ La précarité de la culture d'Intelligence Stratégique, celle-ci demeurant la marotte de réseaux d'experts (globalement, les milieux politiques et la haute administration l'ignorent) ;

3 ■ L'indifférence d'un appareil institutionnel qui recule devant la prise de conscience de la gravité des menaces liées à la guerre économique et qui ne prépare donc pas les ripostes indispensables ;

4 ■ La réticence persistante à la « co-production » des orientations stratégiques nationales, le secteur privé et la sphère publique ne parvenant pas à partager des diagnostics industriels et politiques préalables à la mise en œuvre d'actions combinées d'influence et de conquête de marchés. Une « grande vision » de politique industrielle moderne adossée à une vision prospective du capitalisme fait toujours défaut.

5 ■ L'inexistence d'un espace de synthèse des intérêts stratégiques des différents acteurs publics et privés. En 1995, l'expérience du Comité pour la Compétitivité et la

Sécurité Économique, inspirée par le Préfet Rémy Pautrat, constituait ce point focal, mais il n'a pas survécu aux querelles politiciennes. De même, l'action d'Alain Juillet, Haut Responsable à l'IE entre 2004 et 2009, créa un élan qui ne fut pas consolidé décisivement par les pouvoirs publics. Ce lieu de synthèse conceptuel et opérationnel aurait vocation à s'imposer comme la structure opérationnelle de formalisation de la « grande vision » évoquée précédemment.

Pour remédier à nos carences et forger le dispositif dont nous avons besoin, il faudrait néanmoins commencer par clarifier quelques concepts, ce qui relève aujourd'hui encore de la révolution culturelle...

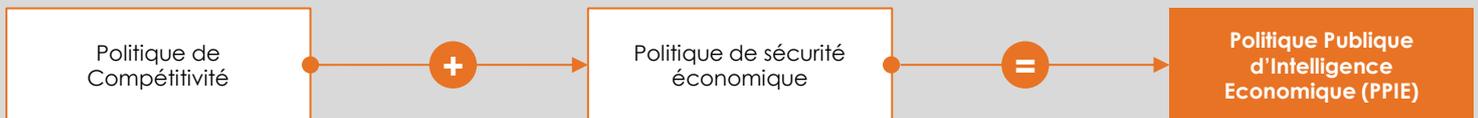
### Des concepts à clarifier

Les 5 schémas présentés ici permettent d'articuler les uns par rapport aux autres les notions suivantes : politique industrielle (une forme d'Advocacy Policy, de soutien global au développement), politique publique d'Intelligence Economique (PPIE), renseignement économique, diplomatie économique, politique de compétitivité, sécurité économique et sûreté des entreprises.

#### Politique industrielle (advocacy Policy)



#### Politique publique d'intelligence économique (PPIE)



#### Sécurité économique



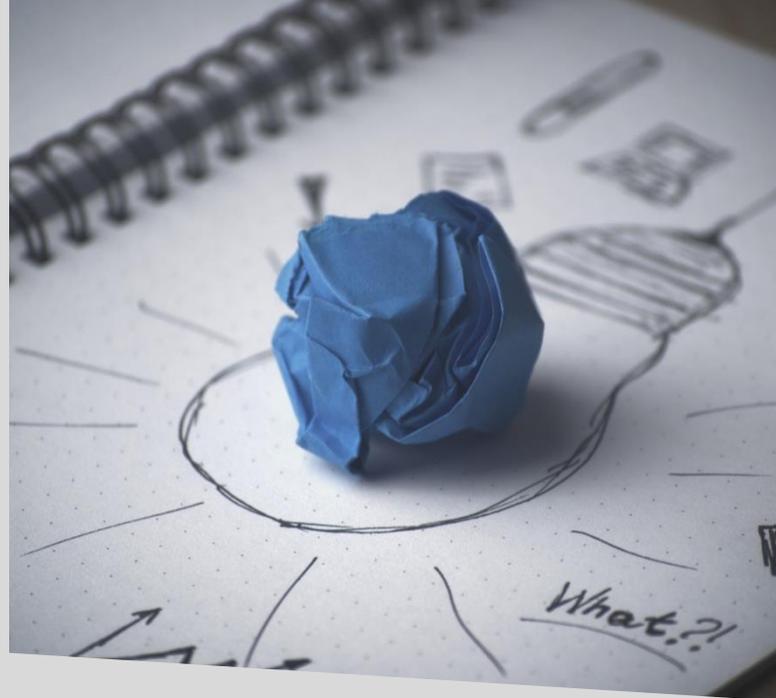
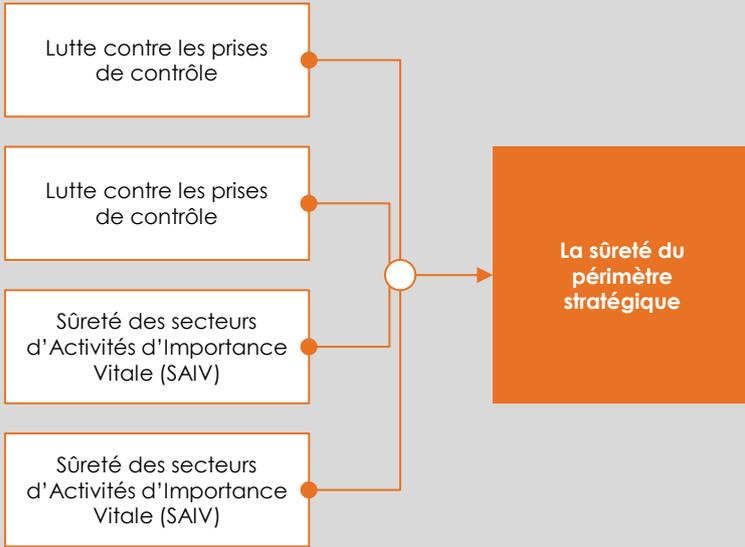
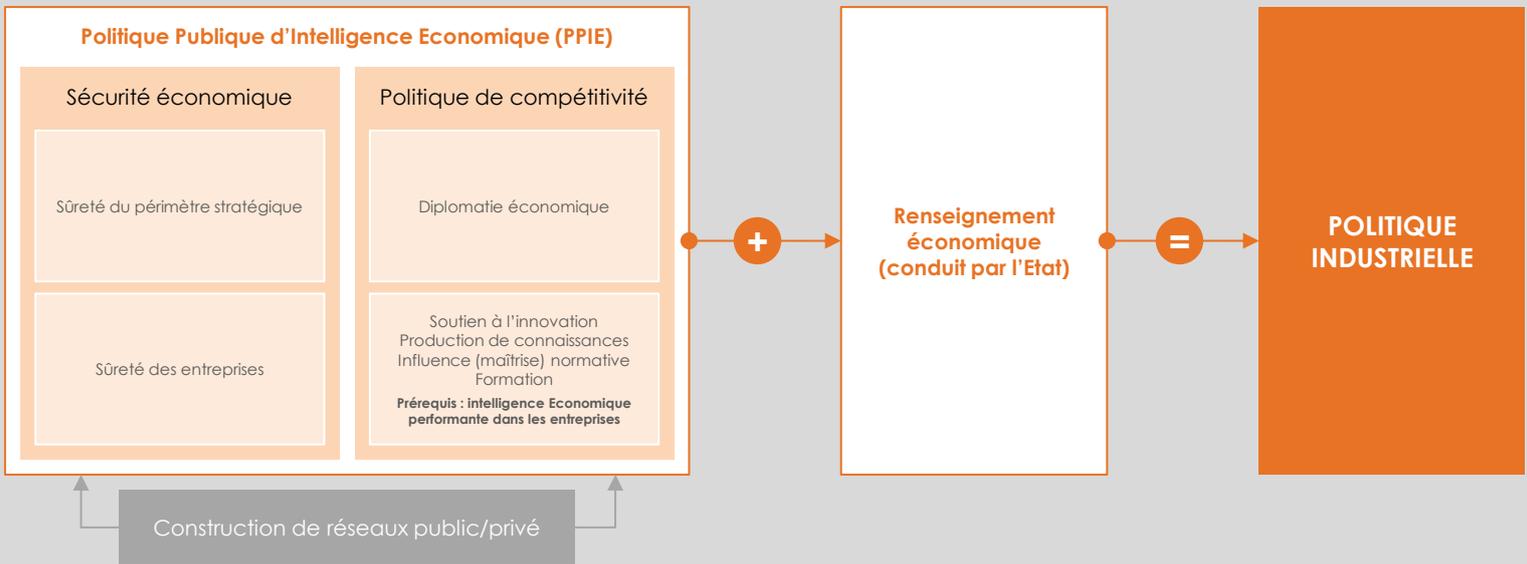


Schéma détaillé de la politique industrielle



Rappelons que la problématique de sécurité économique se divise en 3 objectifs à atteindre :

- La sûreté du périmètre économique stratégique (ou de souveraineté).
- La définition des malveillances essentielles qui menacent chaque entreprise du territoire national, et la construction d'un accompagnement approprié (prévention et protection), c'est-à-dire, conseiller les entreprises dans leur démarche de protection de l'activité et les épauler spécifiquement celles d'intérêt économique local.
- La généralisation, dans le secteur privé, de doctrines & dispositifs pensés et déployés par les entreprises elles-mêmes pour cartographier, anticiper, et protéger les personnes et les actifs matériels et immatériels contre les malveillances.

Reste à voir si le nouveau Commissariat à l'Information Stratégique et à la Sécurité Economique logé à Bercy sera en mesure de répondre à ces enjeux... L'ambition « IE » ne relève-t-elle pas davantage d'une structure interministérielle témoignant ainsi qu'elle concerne tous les acteurs publics ?

### La sûreté est l'accoucheuse de l'IE et l'IE celle de la stratégie...

Par ailleurs, il convient de noter que l'Intelligence Economique a été jusqu'à présent trop souvent confondue avec la sûreté dans les entreprises. Sous l'effet de la croissance et de la médiatisation de certaines menaces (cybersécurité, kidnapping dans les zones hostiles, espionnage économique, offensives réputationnelles, attentats terroristes), la protection des organisations – il faut d'ailleurs s'en féliciter – est devenue un sujet davantage pris au sérieux par les dirigeants des firmes. Mais la sûreté ne constitue que l'un des volets – certes indispensable mais devant être complété – de l'IE. Par contre, elle constitue un formidable levier et accélérateur d'un état d'esprit « IE ».

Il reste donc beaucoup de chemin à faire pour que l'Intelligence Economique soit clairement conçue comme une évolution de la stratégie elle-même et que les aménagements organisationnels nécessaires soient réalisés. Faire de l'IE ne revient pas seulement à créer une direction qui porte ce nom...

Depuis son émergence au cours des années 90, l'Intelligence Economique fut rarement prise en compte au niveau de la direction des organisations. En résumé, elle a connu deux grandes époques. Durant la première, qui couvre globalement les années 1995-2005, elle fut associée le plus souvent – comme on l'a précisé précédemment – à de simples « barbouzeries ». On la considérait essentiellement comme une pratique d'espionnage mise à disposition des entreprises. Association hasardeuse et pour tout dire désastreuse qui venait de la parenté originelle entre le monde du renseignement et celui de l'Intelligence Economique. Or, l'univers de la clandestinité ne se superpose pas à celui du renseignement. L'espionnage au sens strict (les activités qui sortent du cadre légal) ne représente qu'une partie des dispositifs, des acteurs et des stratégies des services qui exercent ces activités. Ces dernières comprennent une insigne part de travail intellectuel, d'analyse et de synthèse qui se structure en fait d'après les lois de la logique, les raisonnements argumentatifs, et les logiques de l'induction et de la déduction. Par conséquent, l'Intelligence Economique emprunte effectivement à cette partie de la sphère du renseignement qui réalise un travail de compréhension de différents environnements, de leurs acteurs, et des échiquiers d'affrontement mettant aux prises une pluralité d'intervenants. Mais elle ne sort jamais du cadre de la légalité dans les différentes initiatives qui la constituent et les différentes techniques qu'elle peut employer. Elle sert en revanche à protéger légalement l'organisation contre les manœuvres illicites.

La deuxième phase de l'Intelligence Economique, dans laquelle nous nous trouvons encore, a débuté entre 2004 et 2006. Ce qui correspond à la rédaction et à la diffusion du rapport fondateur du député Bernard Carayon, et à la mise en place qui suivit d'une politique publique d'Intelligence Economique centrale et territoriale. Cet épisode peut se définir comme la réduction de l'Intelligence Economique à la sûreté des entreprises. La dimension positive de cette situation est de faire échapper la discipline aux clichés de l'espionnage industriel. L'inconvénient est de laisser penser qu'elle se réduit à son volet protection en occultant ses deux autres piliers : la veille (un moyen) et l'influence (une finalité). C'est ce qui explique bien entendu que l'Intelligence Economique n'est toujours pas perçue comme un élément déterminant de la stratégie de l'organisation. En se résumant à la fonction sûreté, elle tend à être perçue par les dirigeants comme une activité certes importante en regard des menaces contemporaines pesant sur toutes les organisations privées (sûreté à l'international, cyberattaques, vols d'informations stratégiques, etc.), mais pas comme une perspective intellectuelle radicalement innovante autorisant à faire évoluer positivement la fabrication de la stratégie des firmes.

Pour être extrêmement concret, la démarche de veille n'apparaît toujours pas comme une pratique systématique dans l'intégralité des fonctions des sociétés. Or, dans un monde complexe, la nécessité de l'anticipation n'est plus contestable. Ne pas pouvoir observer puis comprendre un échiquier et ses acteurs conduit de manière fatale à l'échec de ses ambitions. On peut faire le même type de constat pour le domaine de l'influence : ignorer l'obligation de construire une

capacité à façonner son environnement d'action et les perceptions de ses partenaires et rivaux revient à préparer tôt ou tard l'échec de son développement, et même à mettre en danger sa pérennité. Parmi les partisans de cette approche exhaustive de l'IE, on peut mentionner en particulier Jean-Renaud Fayol, praticien de la matière qui a par ailleurs formalisé son activité quotidienne dans plusieurs textes.

*« La démarche de veille n'apparaît toujours pas comme une pratique systématique dans l'intégralité des fonctions des sociétés »*



Il importerait donc que s'ouvre rapidement le troisième épisode de l'histoire de l'Intelligence Economique : celui qui finirait par rendre le terme de stratégie radicalement solidaire de celui d'Intelligence Economique. Ce qui impliquerait une réforme profonde dans la manière dont nous concevons et enseignons aujourd'hui la stratégie. En fait, nous ne dissociions toujours pas la stratégie de la planification. Cette dernière revient à parler d'un simple processus d'allocation des moyens en fonction des objectifs retenus, dans le cadre d'un environnement statique dont on maîtrise l'ensemble des paramètres. Tout au contraire, la stratégie se définit comme une action finalisée en milieu conflictuel, ce qui signifie un milieu complexe, incertain, dont on ne parvient pas précisément à cerner ni maîtriser tous les facteurs. Dès lors que l'on prend conscience de ses distinctions, on saisit que l'Intelligence Economique est devenue la démarche intellectuelle par excellence qui permet de quitter les représentations mentales de la planification pour rentrer dans celles de l'authentique stratégie.

Aujourd'hui, l'Intelligence Economique ne peut plus être considérée comme une discipline et une pratique aux contours flous. Jusqu'en 2004, c'était la définition du Rapport Martre, de 1993, qui prévalait : *« L'Intelligence Economique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise »*. En 2004, l'Etat a confirmé et synthétisé cette caractérisation via un groupe d'experts réunis sous la supervision du Haut Responsable

à l'Intelligence Economique, au sein du SGDN. L'Intelligence Economique *« consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique au profit de tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays »*. Elle s'exerce dans le cadre légal.

L'Intelligence Economique doit donc permettre d'anticiper pour concevoir et prendre des décisions stratégiques garantissant la pérennité de l'entreprise et son développement économique durable. Elle contribue également à l'exécution de la stratégie de l'entreprise (via les actions de communication d'influence, de lobbying et de « guerre de l'information »). Elle doit enfin veiller à la protection de l'information stratégique. Concrètement, l'Intelligence Economique est donc constituée d'actions de veille et/ou de « conquête » de l'information, de sûreté et d'influence, au service de l'action commerciale de l'entreprise. Il importe de ne pas confondre l'Intelligence Economique avec la veille stratégique. Premièrement parce que de nombreuses formes de veille approfondie présentent des aspects stratégiques (et que l'on flirte ici avec le pléonasme), deuxièmement parce que la veille ne forme que l'une des trois composantes de l'Intelligence Economique (avec les mesures de protection du patrimoine informationnel et les actions d'influence). En tout état de cause, l'Intelligence Economique s'intègre au processus d'élaboration stratégique de l'entreprise. Vaste programme encore à construire... ■

Éric DELBECQUE

Association pour la Compétitivité  
et la Sécurité Economique (ACSE)



**ACSE**

ASSOCIATION POUR LA COMPÉTITIVITÉ  
ET LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE

[asso.acse@gmail.com](mailto:asso.acse@gmail.com)

[www.acse-association.fr](http://www.acse-association.fr)

« L'Intelligence Economique est donc constituée d'actions de veille et/ou de « conquête » de l'information, de sûreté et d'influence, au service de l'action commerciale de l'entreprise »



Avec les Nuls, tout devient facile!

# L'Intelligence économique

## POUR LES NULS



**Eric Delbecque** est un spécialiste de l'intelligence économique (IE). Il a travaillé dans le monde du conseil dans le domaine de l'IE, en particulier sur la sûreté et la gestion de crise, au profit de grandes entreprises. Il a également contribué à la construction de la politique publique d'intelligence économique au sein des services du Premier Ministre.

- ✓ L'intelligence économique, une histoire riche et complexe
- ✓ Sécurité économique, sûreté des entreprises, petites ou grandes
- ✓ La politique française d'intelligence économique
- ✓ Les défis à relever dans une économie mondialisée



**Eric Delbecque**  
Expert en intelligence économique,  
membre du conseil scientifique du CSFRS

Déjà répertorié comme une référence de la discipline, Eric DELBECQUE nous offre dans cet ouvrage un ensemble complet et précis des éléments de l'Histoire qui ont légitimés cette discipline jusqu'à sa place dans l'entreprise aujourd'hui.

L'Intelligence Economique a longtemps souffert de son image liée à des « barbouzeries ». Il n'en est rien. Cette discipline se présente avant tout comme un moyen opérationnel au service de l'entreprise, de son business, de sa compétitivité et de sa croissance. Mais, l'Intelligence Economique est aussi pour l'entreprise un « art de combattre la guerre économique » qui se joue actuellement. Elle a pour but de permettre à l'entreprise de s'adapter aux mutations et aux évolutions aussi sombres soient-elles de son époque. Cybersécurité, bigdata, lobbying, renseignements en source ouverte, management, sûreté de l'entreprise, l'Intelligence Economique se trouve toujours être à la croisée des chemins, au milieu de tous ces enjeux de société.

De son histoire, jusqu'aux pratiques en entreprise, cet ouvrage brasse avec bon sens et une certaine capacité de vulgarisation, tous les aspects de l'Intelligence Economique au travers de ses trois piliers fondateurs et désormais bien connus : veille, sécurité économique et influence.

Aujourd'hui, la question n'est plus : est-ce que j'intègre l'Intelligence Economique dans ma stratégie d'entreprise mais plutôt comment je l'intègre dans ma stratégie ? Pour reprendre les propos d'Eric DELBECQUE dans cet ouvrage, « *l'Intelligence Economique doit contribuer à l'élaboration de la stratégie d'entreprise. Elle représente un objectif stratégique dans lequel chacun de nous à un rôle actif à jouer.* »

« **L'Intelligence Economique pour les Nuls** »  
Ouvrage d'Eric DELBECQUE  
First Editions (2015) - 379 pages - 22,95 €

### A DÉCOUVRIR DU MÊME AUTEUR



#### **Idéologie sécuritaire et société de surveillance : Le Storytelling du XXIe siècle**

Editions Vuibert (2015) – 256 pages – 25€00

Vivons-nous vraiment dans une société de surveillance ? Telle est la question que pose Eric DELBECQUE dans cet ouvrage. Les récents événements terroristes qui ont touchés la France en 2015 amènent un renforcement sécuritaire du pays et de nouvelles mesures. L'Etat menacerait-il les libertés individuelles ? La société de surveillance progresse mais sans jamais nous être imposée véritablement par l'Etat. Ce processus nous l'appelons chacun de nos vœux tandis que face à nous progressent de lourdes menaces articulées sur les phénomènes de radicalisation.



#### **Management de crise**

Editions VUIBERT (sortie le 28 janvier 2016) - 25 € 00

La vitesse des avancées technologiques, les déstabilisations géopolitiques internationales, la complexité des relations font de notre monde un puit d'incertitudes. Face à cela, les chefs d'entreprises et grands décideurs de ce monde doivent inévitablement gérer les outils de gestion et de résolution de crise et faire preuve de résilience. Face à la rapidité de diffusion des informations, au développement des réseaux sociaux comme outils de pensée libre, l'e-réputation de l'entreprise n'a jamais été aussi importante et fragilisée. Les entreprises doivent impérativement savoir réagir vite et de manière efficace en cas de scandale médiatisé. Nombreux sont les cas concrets aujourd'hui diffusés dans les médias. De grands groupes sont mis à mal et leurs erreurs montrées du doigt. Cela illustre la complexité de ces situations et la diversité des possibles déstabilisations extérieures. Cet ouvrage fournit autant d'outils et de bonnes pratiques adaptés à notre société.



## AFFRONTEMENTS ÉCONOMIQUES ET STRATÉGIES ENTRE GRANDES PUISSANCES : UNE VÉRITABLE GUERRE ÉCONOMIQUE

**Christian HARBULOT** | Expert international en Intelligence Economique, Directeur de l'Ecole de Guerre Economique et Directeur associé du Cabinet Spin Partners.



### ■ Expert international en Intelligence Economique, quel est le poids de la géopolitique au sein d'une stratégie d'Intelligence Economique à l'échelle d'un pays ?

L'importation du gaz russe en Europe de l'Ouest en est une bonne illustration. Lors des tensions entre l'Ukraine et la Russie, certains pays européens ont eu des problèmes d'approvisionnement. Dans ce dossier sensible, le recueil des informations pour suivre les actions des protagonistes était vital pour éviter toute désinformation. C'est ainsi qu'on s'est rendu compte que les Ukrainiens captaient une partie du gaz russe destiné aux pays européens pour contourner l'embargo russe. C'est à la suite de ce conflit que l'Union Européenne a découvert les risques liés à une situation de dépendance en matière énergétique.

Mais la géopolitique ne s'arrête pas aux relations internationales entre Etats. La plupart des marchés qui se situent hors du monde occidental nécessitent une connaissance approfondie du contexte local aussi bien sur le plan politique, normatif et sociétal. La réponse aux appels d'offres ne repose pas que sur des connaissances techniques. Pour sortir victorieux d'une compétition dans ce type de dossier, il est nécessaire de recourir à l'Intelligence Economique, que ce soit pour réaliser des études en amont (due diligence) sur les parties prenantes ou pour sortir victorieux du rapport de force.

L'entreprise doit faire face à des concurrents souvent très offensifs, qui ne se contentent pas de rivaliser par la qualité de leurs produits ou en jouant sur les prix. Ces derniers n'hésitent pas à recourir à des stratégies d'influence pour faire pression sur les autorités locales. Elles mènent aussi des opérations de déstabilisation en lançant des rumeurs par le biais de la presse locale. Il est donc nécessaire de contrer ces démarches hostiles pour espérer gagner un contrat. Sans un management de l'information adapté, il est quasiment impossible d'y arriver.

### ■ Nous assistons aujourd'hui à une véritable guerre de l'information. Face à cela, que penser du rachat de nos installations stratégiques par des puissances extérieures ? Comment défendre nos informations, notre savoir-faire et nos données dans ce contexte-là ?

La guerre de l'information est une dimension que nous n'arrivons pas encore à bien intégrer dans notre approche de la compétition mondiale. Prenons le cas d'un cadre important d'Alstom qui a été incarcéré pendant 14 mois aux Etats-Unis dans une prison de haute sécurité pour une affaire de versement de commission en Asie du Sud-Est et qui a été remis en liberté lorsque General Electric a racheté Alstom. On peut s'interroger sur la manière dont les législations anti-corruption américaines puis britanniques sont aujourd'hui utilisées de manière parasitaire pour affaiblir des groupes industriels et éventuellement les acquérir. La France ne peut pas rester désarmée dans un tel contexte d'affrontement économique qui ne dit pas son nom.



Il est nécessaire d'être aujourd'hui plus que jamais lucide sur les différentes formes de manipulation du Droit et de leurs conséquences sur le potentiel économique d'un pays. La défense des informations est une approche insuffisante. Il est nécessaire d'appliquer une grille de lecture qui englobe les stratégies d'accroissement de puissance des leaders de l'économie mondiale. Les responsables de l'administration en charge de la protection du patrimoine n'ont pas été formés à cette approche. Les services spécialisés lancent des notes d'alerte dans le meilleur des cas.

L'amélioration de notre système de renseignement économique prôné par Jean-Baptiste Carpentier, Commissaire à l'Information Stratégique et à la Sécurité Economique ne changera pas cet état de fait tant que le pouvoir politique n'adoptera pas une grille de lecture cohérente sur les dossiers de guerre économique. Après les pertes d'Alcatel et d'Alstom, les rumeurs de ciblage sur Airbus et Sanofi devraient inciter nos gouvernants à passer à l'action en dotant notre pays d'un cadre juridique de recours qui mettrait ces grands groupes à l'abri des manœuvres de prédation sous couverture juridique de pays étrangers, qui sont en l'occurrence nos alliés géopolitiques.

**■ Face aux puissances mondiales émergentes comme l'Inde ou la Chine, la question de la puissance de la France est remise en question. Par manque de considération comme une vraie puissance européenne, ne détruisons pas nous-mêmes notre image et notre poids sur le paysage mondial ? Quelle stratégie d'influence pour servir ses intérêts sur le paysage mondial ?**

Depuis 1945, nos élites (politiques, économiques, financière etc..) se reposent sur les Etats-Unis. La France s'est progressivement dessaisie de sa propre vision stratégique de puissance. Il est difficile de trouver une personnalité politique qui incarne la recherche d'une pensée stratégique autonome. Peut-être avons-nous jeté un peu vite aux oubliettes de l'Histoire cet acharnement du Général De Gaulle à préserver la France des influences extérieures qui pouvaient avoir une incidence négative sur sa destinée. Si sa tentative de troisième voie n'avait aucune chance de réussir, sa volonté de puissance n'était pas dénuée de bon sens. Il est dommage qu'il l'ait habillée d'un discours sur la grandeur qui échappait à la plupart des français. Contrairement à tous les autres, De Gaulle avait compris que la France était une entité qu'il ne fallait pas détruire parce qu'elle était la seule capable d'assurer une protection militaire, économique et culturelle à sa population en cas de crise majeure.

La France va devoir se battre sur plusieurs fronts en redéfinissant son périmètre de souveraineté. La dimension stratégique de l'agriculture est un enjeu qui a commencé à être pris en compte par des intérêts privés qui dialoguent de manière efficace avec les pouvoirs publics. L'expérience symbolisée par le site Momagri démontre que nous sommes capables de produire de la connaissance pertinente, de bâtir des indicateurs économiques pertinents et d'innover en créant la première agence de solvabilité alimentaire au niveau mondial afin de relever les défis du monde agricole de demain. ■

**Ecole de Guerre Economique**

1, rue Bougainville, 75007 Paris

01.45.51.00.02

[www.ege.fr](http://www.ege.fr)



**« La France va devoir se battre sur plusieurs fronts en redéfinissant son périmètre de souveraineté »**

## L'INFLUENCE TERRITORIALE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

**Rémy PAUTRAT** | Président du Conseil de Surveillance du Groupe MAORI, ancien conseiller pour la sécurité de Michel ROCARD, Préfet de Région Honoraire et ancien Directeur de la Surveillance du Territoire (DST).



■ **Très tôt dans votre carrière, vous avez été convaincu de l'importance du rôle de l'Etat en matière d'Intelligence Economique et de l'importance d'un soutien assidu aux entreprises françaises. Vous êtes aujourd'hui considéré comme un Précurseur en matière d'Intelligence Economique en France. Qu'est-ce qui vous a amené à cette conclusion à l'époque ?**

Je suis entré dans cette démarche d'IE à une période qui apparaît maintenant comme déjà ancienne. En effet, mon premier contact avec le monde de l'Intelligence Economique s'est produit lorsque, j'étais Directeur de la Surveillance du Territoire en 1985. Puis lorsque j'ai travaillé sur les questions de sécurité, et notamment économique, auprès de Monsieur Michel Rocard, Premier Ministre de juin 1988 à juin 1991. Ce qui m'a convaincu de l'importance du sujet est extrêmement simple. Il était évident, et cela même dans les années 1980, que notre environnement et notre société étaient en train de changer. Bien entendu, le bouleversement de 1989 a été colossal avec l'effondrement de l'empire soviétique et conjointement l'arrivée des NTIC. Nous étions quelque part à la fin d'un ordre spatio-temporel et géostratégique. Cela m'a fait apparaître le manque de vision stratégique de la France. Face à ce monde, tel qu'il était en train de se transformer, il aurait fallu adopter une autre grille de lecture qui privilégierait, nécessairement dans mon esprit, nos capacités d'anticipation. Il n'y a pas d'avenir sans stratégie. Or, en me plongeant dans cette démarche d'IE et en regardant ce que nos pays voisins faisaient en la matière, j'ai compris qu'elle pouvait être une solution pour être « en avant ». A partir de la maîtrise de l'information, grâce à notre capacité à la recueillir, la diffuser et la protéger à des fins stratégiques, nous pourrions arriver à une des réponses possibles vis-à-vis des besoins stratégiques de nos organisations. Pour moi, l'Intelligence Economique représentait la meilleure stratégie d'anticipation possible des situations dans un environnement qui allait devenir de plus en plus mouvant et de moins en moins prévisible.

■ **Par rapport à ce constat, qu'avez entrepris par la suite ?**

Très vite, et à mon niveau, ma préoccupation essentielle est devenue celle de notre place en tant que puissance économique, et vecteur de création de richesses et d'emplois surtout. C'est vraiment ce qui m'a guidé ensuite dans mes divers postes préfectoraux. Le tissu entrepreneurial en France est essentiellement composé de PME/PMI. Bien sûr les grands groupes internationaux sont très informés et bien équipés pour ces questions d'Intelligence et de sécurité économiques. Mais le tissu économique français, ce sont d'abord les près de trois millions d'entreprises PME et PMI, Entreprises de Taille Intermédiaire (hélas trop peu nombreuses comparativement à l'Allemagne) qui portent environ dix millions d'emplois. Face à ce constat, si nous ne formons pas les dirigeants de ces entreprises, si nous ne leur permettons pas d'avoir une meilleure connaissance de ce qui se passe dans leur environnement concurrentiel, si nous ne leur faisons pas comprendre que l'information est un capital stratégique pour leur entreprise alors, nous serons les témoins d'événements désagréables dans les années à venir pour notre santé économique. Cela se passe déjà aujourd'hui avec les pertes de parts de marché et les problèmes de compétitivité auxquels nous assistons presque impuissants. Cela ne peut rester quelque chose d'étranger pour eux, ce serait suicidaire pour notre économie de manifester de l'indifférence à l'égard de ce domaine qui porte tant d'enjeux forts.



Parallèlement à cela, l'Etat ne peut pas rester non plus à l'écart de l'économie de la connaissance. Cela le concerne également au premier chef. D'abord en tant que premier stratège, ce qu'il doit être, et comme partenaire des entreprises. Dans mon esprit, l'Etat est tout d'abord un « veilleur de l'avant ». Il doit servir l'intérêt général à partir des informations dont il dispose pour tenter de dépasser le funeste et habituel horizon immédiat. Il est naturellement demandé à l'Etat d'anticiper plus que les autres, de voir plus loin et de donner un cap. Mais l'Etat doit également être un partenaire. Pour briser ce réflexe bien français de la rétention d'informations, nous devons au contraire mieux les partager. Malheureusement, en France, nous avons un lourd handicap culturel qui conduit à considérer l'information comme un enjeu de pouvoir au lieu d'une matière première à gérer collectivement dans l'intérêt général. Nous avons tendance aussi à poser en principe qu'il existe une séparation rigide entre le renseignement proprement dit, matière noble et l'information obtenue en source ouverte. C'est une approche erronée, qui commence à évoluer, car pour avoir un coup d'avance, rien n'est plus important que le continuum entre les deux démarches. Renseignement et information ouverte sont complémentaires et doivent être traités simultanément ce sont les touches d'un même clavier : l'aide à la décision stratégique.

**■ Dans le cadre de vos fonctions au Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN), vous avez mis en place le premier dispositif national de compétitivité et de sécurité économique. Peut-on revenir sur ce dispositif qui fut en quelque sorte le point de départ de votre engagement et de vos actions envers cette discipline ?**

Mon arrivée au Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN) en avril 1994 a fortement été marquée par la publication du remarquable Rapport d'Henri Martre qui porte son nom. Ce fut la première fusée rouge d'alerte lancée par ce grand industriel visionnaire. Ce rapport alarmant montrait que les entreprises françaises n'étaient pas au niveau en matière de maîtrise de l'information stratégique. Nos entreprises n'étaient pas dans le coup ou du moins pas assez. La déficience de notre vision stratégique m'a amené à entrer dans cette démarche-là pour essayer d'agir, il y a plus de vingt ans, nous étions peu nombreux. Avec Christian Harbulot, Philippe Clerc, Philippe Baumard et Philippe Caduc, nous formions presque une « secte ». Mais nous avions une vision et une volonté commune qui était de faire entrer la France dans cette économie de la connaissance, dans cette connaissance intelligente et anticipatrice qui fait la différence entre les Nations dans la Mondialisation. Il fallait arrêter de voir sur le court terme et commencer à jeter le regard plus loin pour nous permettre d'avoir en permanence ce fameux « coup d'avance ». Nous étions donc une toute petite équipe pour créer la Mission Compétitivité et Sécurité Economique au SGDN. A l'époque, nous travaillions avec « l'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique » (ADIT) qui faisait ses premières armes. Nous avons donc proposé à Monsieur Edouard Balladur, Premier Ministre, un dispositif national de compétitivité et de sécurité économique concret en réponse au Rapport Martre.

Ce comité présentait l'originalité d'être composé de 6 membres du monde de l'entreprise choisis personnellement par le Premier Ministre et d'un chercheur, le professeur Luc Montagnier, de renommée mondiale. C'était un organisme de conseil stratégique du Gouvernement en matière de recherche d'informations ouvertes. Grâce aux membres du comité et à leur expérience pratique, nous nous sommes aperçus que l'on cherchait souvent avec des moyens complexes des informations déjà présentes en milieu ouvert. Mais il fallait apprendre à chercher et ce n'est pas toujours facile. Il était essentiel aussi de se rapprocher des entreprises pour connaître leurs vrais besoins en matière d'informations. Ce fut une très belle expérience, réalisée il y a plus de vingt ans !!!

Malheureusement, pour diverses raisons, ce comité est tombé en désuétude. Ce fut d'autant plus regrettable car, nous sommes tombés dans un trou noir en matière d'Intelligence Economique. Il faudra attendre la deuxième fusée d'alerte, la publication du rapport du député Bernard Carayon en 2003, dix ans plus tard pour relancer la démarche. Celui-ci dénonçait l'absence d'action et de stratégie depuis la publication du Rapport Martre et la dégradation conséquente de la situation du pays en matière d'IE. Le constat était consternant. En effet, en dix ans, la France n'avait rien entrepris en matière d'Intelligence Economique, de maîtrise de l'information, de partenariat public/privé. C'est de ce rapport que date finalement la création d'un dispositif public d'Intelligence Economique qui devait s'accompagner de la nomination du premier Haut Responsable de l'Intelligence Economique, Alain Juillet. Mais que de temps perdu.

■ **En 1996, vous pensez également le premier schéma régional d'Intelligence Economique en France. Quelles étaient les grandes lignes ?**

En effet, je persistais à penser qu'il fallait continuer à faire vivre cette culture d'anticipation. En 1996, je fus nommé Préfet en Région Basse Normandie. A mon niveau et en partenariat avec la Région et les acteurs économiques, j'ai donc voulu agir pour et sur le territoire. J'ai toujours été très intéressé par cette question de la place du territoire dans la mondialisation. Pour moi, le territoire représente ce qui nous reste encore comme petite part d'autonomie. Et j'ai toujours gardé cette conviction qu'il fallait agir à trois niveaux : l'Entreprise – l'Etat – le Territoire.

L'objectif était de dégager de vraies priorités stratégiques pour la région. Nous avons travaillé en privilégiant l'anticipation. Le premier thème était celui de la sensibilisation à la démarche de maîtrise de l'information utile aux acteurs économiques. Nous avons à cette fin élaborée des programmes de formation qui ont eu beaucoup de succès. La seconde étape fut l'identification de technologies clés régionales. Nous avons fait l'inventaire de ce qui existait en Basse Normandie. Dès lors, nous avons cherché à repérer les technologies dont on avait la quasi-certitude qu'elles seraient porteuses de croissance. Cela a permis à la région de faire des efforts financiers ciblés sur ces technologies clés et de ne pas disperser ses ressources. La troisième étape fut la création de réseaux. Nous avons tout simplement créé des clubs d'entreprises par exemple par pays ou par produit. Nous nous sommes organisés pour faire un travail de partenariat dans le cadre de la mise en pratique de cette véritable culture commune de développement autour de projets bien identifiés. Enfin, la dernière étape était d'assurer le rayonnement international de la région en recourant en particulier aux NTIC. Dans la mise en œuvre de ce dispositif simple mais innovant, l'ADIT a joué un rôle majeur et efficace. Elle l'assurera de nouveau ultérieurement en région Nord –Pas-de-Calais où je fus nommé Préfet de Région après la Basse –Normandie. Pour la première fois, le volet Intelligence Economique était inscrit dans ce que l'on appelait le contrat de « Plan-Etat-Région » qui à l'époque définissait les engagements de l'Etat et de la Région pour cinq ans. ■

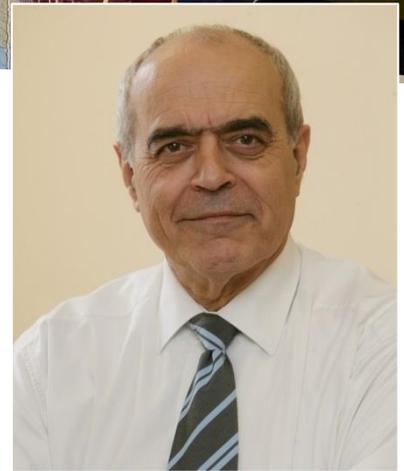


« Le territoire représente ce qui nous reste encore comme petite part d'autonomie »



## L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : UN ÉTAT D'ESPRIT AVANT TOUT

**Alain JULLET** | Senior Advisor pour le Cabinet d'avocats Orrick Rambaud Martel et Président du Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises (CDSE). Il fut Directeur du renseignement à la DGSE (Direction Générale de la Sécurité Extérieure) et premier Haut Responsable chargé de l'Intelligence économique au sein du SGDN (Secrétariat Général de la Défense Nationale).



■ **Nommé sous la Présidence de Monsieur Jacques CHIRAC en 2003, vous êtes depuis l'une des figures emblématiques de l'Intelligence Economique en France. Pouvons-nous revenir ensemble sur cette fonction de premier « Haut Responsable de la cellule d'Intelligence Economique » ? En quoi était-ce novateur à l'époque ?**

Le premier Ministre de l'époque, Monsieur Jean Pierre Raffarin ayant vu passer subitement sous contrôle étranger Gemplus, leader mondial des cartes à puce, et Pechiney, leader de niveau mondial dans l'aluminium, et découvrant les conséquences sur l'emploi a cherché à savoir ce qui s'était passé. Le rapport réalisé sous la direction du député Bernard Carayon a clairement montré que par une bonne pratique de l'Intelligence Economique on aurait pu l'éviter. La décision a été prise de créer une entité en charge de ces problématiques et l'on m'a nommé à ce poste du fait de mon expérience dans le renseignement et dans le monde de l'entreprise en France et à l'international.

L'Intelligence Economique avait été lancée en France par Henri Martre, Robert Guillaumot et Bernard Esambert dix ans plus tôt. Mais après un départ réussi, à l'époque du Premier ministre Edouard Balladur, elle avait disparu car, la politique et l'administration n'en ressentaient pas le besoin. Il est vrai que le renseignement était mal vu chez nous et que l'arrogance française décrite par les étrangers nous appellent à croire que l'inventivité de nos ingénieurs est suffisante pour nous faire gagner. Dans le même temps, les Etats Unis en faisaient un axe majeur de leur politique économique comme les suédois et plus discrètement les anglais bientôt rejoints par les Chinois.

■ **Vous avez un brillant parcours dans le monde de l'entreprise et vous êtes un chef d'entreprise avant tout. Que pensez-vous de l'état de nos entreprises françaises aujourd'hui en matière de stratégie de développement et de protection ? Joue t'on avec les mêmes armes que nos concurrents ?**

Ma petite expérience du renseignement et de l'Intelligence Economique dans ses aspects à savoir, recherche d'informations stratégiques, sécurité économique et opérations d'influence et de contre influence m'amène à constater que nous sommes loin d'avoir le niveau requis dans la compétition internationale. Quelques entreprises de toute tailles ont compris l'utilité de l'Intelligence Economique et tout ce qu'elles pouvaient en tirer. Chez elles, au delà de la technique, c'est un état d'esprit qui vivifie tous les niveaux de la société et donne d'excellents résultats. Mais ceci implique une remise en cause profonde des méthodes à laquelle doit s'ajouter à l'adaptation requise par l'irruption du numérique et la multiplication des possibilités qui en découlent.

Notre faiblesse réside au moins autant dans notre difficulté à rassembler des informations souvent disponibles, stockées dans les ministères et les organisations qui ne les partagent pas avec d'autres, que dans la protection de nos entreprises qui sont les cibles d'un pillage mondial permis par notre carence législative. La justice ne peut rien faire tant que des règles de droit n'auront pas été définies. Et l'administration ne se mobilisera vraiment que sous la contrainte.

## ■ Pourtant la France a longtemps été une figure d'exemple en matière d'Intelligence Economique. Pourquoi ne l'est elle plus aujourd'hui ?

Il est vrai qu'après les anglais qui sont nettement devant, nous sommes avec les suédois les plus efficaces sur le plan de la veille en Europe mais, nous perdons chaque année du terrain par rapport à nos amis allemands et espagnols. La France a réussi à développer un vrai programme de formation sur l'Intelligence Economique en formation permanente et dans les universités. Néanmoins, il reste du chemin à parcourir dans les écoles de commerces ou d'ingénieurs ou encore celles formant l'administration. Les choses évoluent mais c'est loin d'être abouti. Par ailleurs à notre faible implication dans les négociations sur les normes et à l'insuffisance de règles de sécurité dans nos entreprises s'ajoute le laxisme de la plus grande partie de l'administration qui n'aime pas l'entreprise et les entrepreneurs. C'est la grande différence avec l'Allemagne, l'Angleterre ou les Etats-Unis où tout se fait en équipe. La conviction que le libéralisme amène progressivement à l'équilibre des marchés, alors qu'aujourd'hui tout se fait sur des rapports de force, fait de nous des proies faciles à l'heure où nos capacités d'innovation et notre créativité intéressent beaucoup de monde.

## ■ Revenons sur le brûlant dossier du « secret des affaires » en France. Est-il une nécessité pour réussir enfin à protéger les entreprises françaises du pillage économique dont elles sont les victimes ? Pourquoi ce projet a-t-il autant fait débat et effrayé l'opinion publique selon vous ?

Comme nous le constatons aujourd'hui sur un autre dossier la France ne peut se réformer que par des révolutions ou des décisions politiques courageuses prises par un émule du Chancelier Schroeder. Tout le monde sait que les anglo-saxons et maintenant les chinois ont des lois très strictes sur le secret des affaires qui empêchent les concurrents d'avoir des informations et de prendre le contrôle de sociétés considérées comme sensibles. Dans le même temps, ils viennent faire leur marché chez nous à travers leurs fonds d'investissements ou leurs prises de participation. Il ne se passe pas quelques semaines où une entreprise française, de la start-up au grand groupe, ne bascule sous contrôle étranger et transfère son siège social avec l'approbation intéressée de ses dirigeants et de ses actionnaires pour le malheur de ses salariés. Sans vouloir interdire au nom de la liberté ce qui est un appauvrissement permanent de notre pays et une garantie de difficultés pour l'emploi de demain, on pourrait au minimum mettre des obligations de négociation et de contrôle.

Voilà trois fois que le projet de loi sur le secret des affaires est arrêté avant discussion par les élus sous la pression des lobbyistes et des journalistes. Les uns comme les autres défendent des intérêts particuliers qui sont bien éloignés de l'intérêt général. Les lobbyistes et plus particulièrement certaines ONG inspirées par ceux qui les payent, manipulent ou agissent directement pour empêcher une loi qui bloquerait les facilités étrangères à venir faire leur marché chez nous. Certains journalistes d'investigation au nom de la liberté absolue de la presse, utilisant comme faux nez le cas des lanceurs d'alerte, veulent faire croire qu'ils ne pourront plus faire leur métier alors que c'est une contre vérité. Le résultat est que la France continue à s'appauvrir tandis que partout ailleurs on en profite.

## ■ Globalement, trouvez-vous qu'aujourd'hui la pratique de l'Intelligence Economique en entreprise est un réel vecteur de différenciation ?

Indiscutablement. Une entreprise qui possède de bonnes informations sur son marché cible, ses concurrents, les clients et l'environnement a un avantage concurrentiel. En effet, elle peut mieux anticiper les attaques et répondre aux attentes des clients. Par ailleurs, une entreprise qui a compris qu'il faut se protéger en ne laissant pas sortir les informations clefs pour la vie de l'entreprise risque moins de se faire piller. Mais, comme je l'ai dit, ceci commence par un état d'esprit qui doit se diffuser à tous les niveaux à partir de la direction. Cela concerne toutes les fonctions de l'entreprise. Comme l'on montrait les créateurs des quatre sociétés du GAFAM, la réussite de l'Intelligence Economique commence par la conviction du dirigeant de son utilité pour appuyer, enrichir sa capacité créative et managériale et développer la compétitivité de l'entreprise. ■

CDSE

6, place d'Estienne d'Orves, 75009 Paris

[www.cdse.fr](http://www.cdse.fr)



« Il ne se passe pas quelques semaines où une entreprise française, de la start-up au grand groupe, ne bascule sous contrôle étranger »

## LA GENDARMERIE NATIONALE AU CŒUR DE LA POLITIQUE PUBLIQUE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

**Lieutenant-Colonel Christophe CLARINARD** | Référent Intelligence Economique de la Gendarmerie Nationale pour la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.



### ■ Quel est le rôle local de la Gendarmerie Nationale en matière d'Intelligence Economique ?

La Gendarmerie contribue à préserver les savoir-faire économiques et technologiques des entreprises et donc à pérenniser les emplois et l'équilibre économique du territoire de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Pour cela, elle est engagée dans la lutte contre les atteintes économiques, au moyen d'actions de sensibilisation (conférences, tables rondes, participation aux réunions d'acteurs économiques,...), de prévention (diagnostics de sûreté et/ou de sécurité économique accompagnés de recommandations pragmatiques, réalistes et efficaces), et d'accompagnement judiciaire (s'agissant des infractions économiques et financières, constatées dans le domaine des vols, escroqueries, abus de confiance, contrefaçons, cyber-attaques, etc.). Il s'agit aussi pour elle d'identifier les entreprises présentant une sensibilité particulière (en collaboration avec les autres services de l'Etat), d'alerter en cas de signaux faibles (pré-alerte) ou d'atteinte constatée en agissant auprès des autorités et services compétents et, ce faisant, de protéger les entreprises en adaptant le service de surveillance des unités territoriales en vue d'anticiper toute action agressive à leur encontre. Car la Gendarmerie laisse aux chambres consulaires, aux sociétés privées ou à d'autres services publics ou para-publics le soin d'intervenir dans le volet « offensif » de l'Intelligence Economique (IE). Le cœur de l'action de la Gendarmerie reste celui de l'IE « défensive ».

### ■ Quelle stratégie régionale d'Intelligence Economique appliquez-vous et comment respectez-vous la politique publique nationale mise en place en la matière ?

Pour répondre à l'enjeu majeur que constitue la protection de l'économie nationale et la préservation des emplois, la Gendarmerie a créé des structures spécialisées, développé des modes d'actions spécifiques et adapté la formation de ses personnels. L'effort consenti en matière de formation témoigne, à lui seul, de l'importance que revêt cette mission pour la gendarmerie : stage de formation des « sous-officiers correspondants IE départementaux » au Centre National de Formation au Renseignement Opérationnel (CNFRO), stage des « officiers référents IE régionaux » et « départementaux » à l'Institut National des Hautes Etudes de Sécurité et de Justice (INHESJ), cycles universitaires longs aboutissant à la délivrance de MBA, Master II ou Titre d'Etat de Niveau I, soit à l'INHESJ, à travers la Session nationale spécialisée « protection des entreprises et intelligence économique », soit à l'Ecole Européenne d'Intelligence Economique (EEIE Paris-Bruxelles) à travers le cycle de « consultant en intelligence économique ». Par ailleurs, et à titre privé, plusieurs officiers et sous-officiers, ayant développé une appétence particulière pour la matière, suivent ou ont suivi des formations universitaires auprès d'écoles ou d'universités proposant des titres ou Masters spécialisés « IE ».



Au niveau régional, et plus particulièrement pour la région PACA, mon action s'inscrit en complément de celle impulsée par le Chargé de mission régional à l'intelligence économique (CRIE), rattaché à la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), qui, sous l'autorité du Préfet de Région et du Secrétaire Général aux Affaires Régionales (SGAR), conduit un pilotage régional au sein du pôle 3E (économie, entreprises, emploi). Au-delà des axes d'action décidés au sein du groupe régional à l'intelligence économique (GRIE) de type sensibilisation et accompagnement, je m'emploie à rencontrer les élus régionaux, départementaux et locaux, ainsi que les acteurs économiques (Unions patronales, Clubs économiques, Chambres de commerce et d'industrie, Chambres des métiers,...), notamment à l'occasion de réunions thématiques, afin de me présenter et de faire connaître les actions que la Gendarmerie est à même de développer au profit de leurs adhérents (ou concitoyens). Les moyens de la Gendarmerie sont encore assez peu connus et peu utilisés par les chefs d'entreprises et/ou les collectivités territoriales, mais notre communication et nos actions commencent à porter leurs fruits. Le satisfecit des chefs d'entreprises ou des collectivités territoriales ayant déjà bénéficié de nos conseils et le bouche à oreille font le reste...

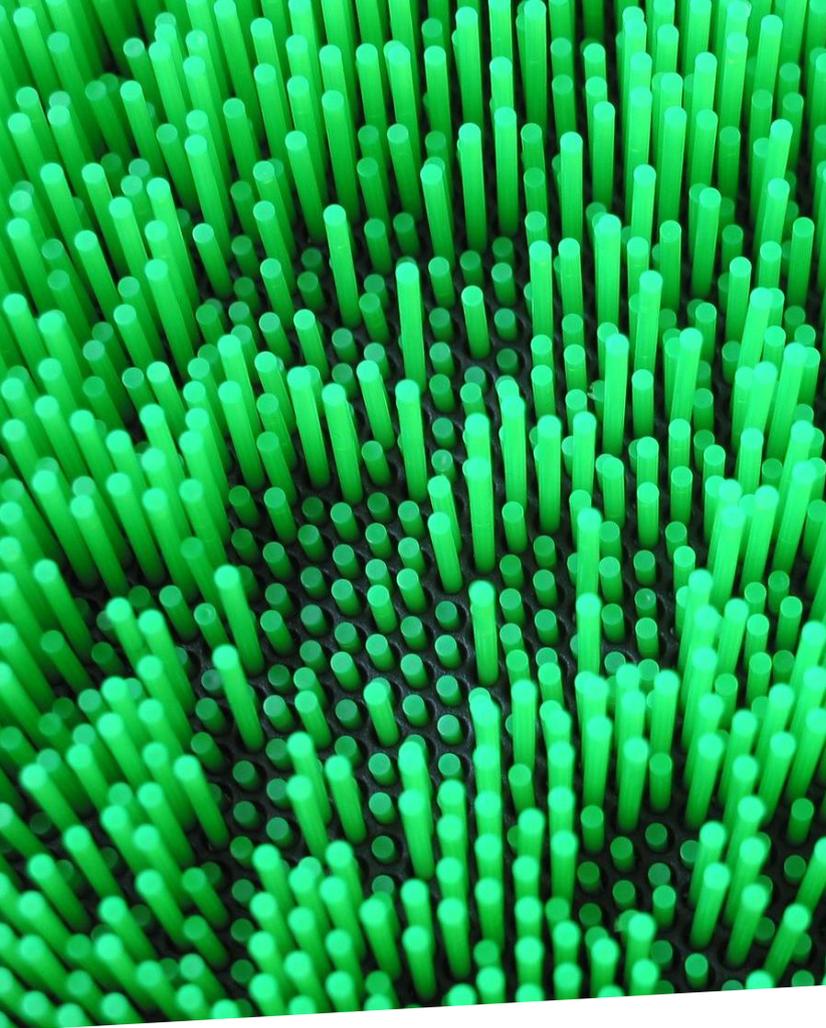
### ■ Pour quels types de problématiques, les entreprises font elles appel aux « Référents Intelligence Economique » de la Gendarmerie Nationale ?

Quant au « moment de l'appel », deux cas de figure se présentent à nous. Dans le premier cas, l'entreprise a subi un préjudice qu'elle porte à notre connaissance en venant déposer plainte, ce qui, en parallèle de l'enquête judiciaire qui en découle, nous permet de l'informer de la possibilité de recourir à l'expertise « gratuite » de ses vulnérabilités à travers l'action des Référents ou Correspondants en Intelligence Economique. Dans le deuxième cas de figure, avant même qu'il ne soit victime d'une atteinte pouvant mettre en péril son activité, soit parce qu'il est confronté à une concurrence internationale dans son secteur d'activité (qu'il soit ou non lui-même exportateur), soit parce qu'il a eu connaissance de nos actions de sensibilisation, le chef d'entreprise prend contact avec les gendarmes de la brigade locale (ou directement avec les « Référents Intelligence Economique ») dont il dépend afin de faire réaliser un audit « sûreté/sécurité ». Quant à « l'objet de l'appel », l'inquiétude du moment porte principalement sur le risque « cyber », ce domaine restant souvent l'apanage de « spécialistes » aux yeux d'un chef d'entreprise. Comme à ceux de la majorité de nos concitoyens qui considèrent qu'un pare-feu (firewall) et un antivirus suffisent à protéger leur système informatique et n'ont pas toujours conscience ni le temps de s'intéresser aux « failles de sécurité » propres au web et aux réseaux sociaux.

Ce faisant, lorsque nous observons le volume et la nature des plaintes enregistrées par les services de la gendarmerie en 2014 (dernières statistiques IE consolidées), le risque cyber ne semble concerner que 43,2% des attaques subies par les entreprises. Le reste concerne les atteintes au savoir-faire (contrefaçon), les intrusions consenties (délégations, clients, stagiaires, prestataires extérieurs), les atteintes à la réputation (informations malveillantes), les atteintes physiques sur site (intrusions, destructions, vols) ou le risque financier. Et au sein de ces « atteintes cyber », près de 70% concernent le vol d'ordinateurs sensibles, de supports de stockage, de logiciels ou de contenus. Seules 30% des attaques concernent l'intrusion dans le système ou la destruction de données informatiques. Ces statistiques doivent être interprétées avec prudence car il ne s'agit « que » des seuls faits « portés à la connaissance » de la Gendarmerie... Tous les chefs d'entreprises ne portent pas forcément plainte !

Mais l'inquiétude des chefs d'entreprise reste malgré tout fondée : il est très difficile de déceler une intrusion informatique. Une entreprise peut être espionnée à son insu durant plusieurs mois, voire plusieurs années, sans que quiconque n'en soit averti [« il faut en moyenne 256 jours à une entreprise pour repérer une attaque donnant lieu à un vol de données » (...) « En France, le coût moyen total (est) de 134 euros par donnée (dérobée) » - source JDN, Bob Klein, March Networks, 10/12/2015]. Cette stratégie d'intrusion concourt d'ailleurs soit à piller le savoir-faire de l'entreprise, soit à espionner l'intégralité de son catalogue «clients» et/ou « fournisseurs » pour mieux lui nuire au plan commercial. Ainsi, quel que soit le motif de contact initial, cet entretien permet au « Référent Intelligence Economique » de la gendarmerie, après élaboration de son diagnostic de sécurité économique, de dialoguer et de sensibiliser le chef d'entreprise à tous les aspects concourant à la protection de son entreprise, qu'ils soient électroniques, physiques ou humains. Car il ne faut pas l'oublier, le facteur « humain » est la première source des incidents ou accidents rencontrés par l'entreprise.





### ■ Quels dispositifs possédez-vous pour agir ?

La Gendarmerie Nationale a mis en place un dispositif à la fois pyramidal et transverse.

Pyramidal parce que nous disposons de Correspondants ou Référénts « Intelligence Economique » au niveau de chaque strate administrative (nationale, régionale, départementale, locale). Et tout d'abord, au siège de la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale, au sein de la Section Intelligence Economique Territoriale, à Paris. L'officier en charge de ces fonctions participe, auprès du « Commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économiques », aux réunions mensuelles touchant à l'Intelligence Economique aux plus hauts sommets de l'Etat. Ensuite au niveau régional, avec les « Référént Intelligence Economique » placés auprès des commandants de Région de Gendarmerie. Enfin au niveau départemental (Référénts IE Départementaux), de l'arrondissement ou de la communauté de brigades (Correspondants IE). Ce processus étant toujours en cours d'installation (la formation de spécialistes prend plusieurs années), toutes les Régions « gendarmerie » ne sont pas encore au même niveau d'expertise dans ce domaine. Parce que je partage souvent avec mes correspondants régionaux de Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées, je sais que ces deux Régions de gendarmerie sont, comme PACA, en mesure de répondre à l'attente des chefs d'entreprise locaux.

Transverse, ensuite, parce que les « référents IE » diffusent toutes alertes, cas concrets, informations et axes d'actions nécessaires à l'accomplissement de notre mission d'Intelligence Economique à travers « ResoGend », un site de partage et de discussion « en ligne » dédié à la communauté « IE » créée en 2015. Des fiches d'alerte sont élaborées et diffusées lorsqu'une « attaque » ou un « mode opératoire » sont décelés.

Enfin, les référents IE régionaux et locaux peuvent s'adjoindre le concours des divers spécialistes de la Gendarmerie tels les « Référénts Sûreté », en charge de la prévention technique de la malveillance, les spécialistes N'TECH, capables d'analyser les ordinateurs, tablettes, téléphones et autres appareils électroniques communicants, mais aussi les spécialistes de la lutte contre la Délinquance Financière (DEFI) et des Sections de Recherches (Unités spécialisées de la Gendarmerie en enquêtes judiciaires de haut niveau).

### ■ Vous disposez d'une réelle proximité sur le terrain qui vous permet d'être au plus près des chefs d'entreprise. Pensez-vous que cette forme de sensibilisation est mieux perçue et appréhendée par les chefs d'entreprise que les directives et recommandations faites par les grandes institutions comme la D2IE ?

Pour mémoire, la D2IE et le Service ministériel de coordination à l'IE (Bercy) ont fusionné dans une nouvelle structure : le SISSE pour « Service de l'Information Stratégique et de la Sécurité Economiques ». Monsieur Jean-Baptiste Carpentier a été nommé à la tête de ce service le 3 février 2016, en tant que commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économiques (CISSE).

Pour répondre à votre question, je dirais que les deux sont nécessaires et complémentaires. Il existe de nombreux « guides » et « recommandations » sur le sujet (D2IE, Ordre des experts comptables, CGPME, etc.). Les chefs d'entreprises n'ont malheureusement que peu de temps à consacrer à l'étude de « leur sécurité économique ». De fait, le questionnaire « DIESE » (Diagnostic d'intelligence économique et de sécurité des entreprises, gratuit, disponible en ligne sur le site de la D2IE) reste un moyen simple et rapide qui leur permet d'évaluer les vulnérabilités de leur entreprise et son niveau de sécurisation. S'agissant d'un « autodiagnostic », ce questionnaire produit immédiatement un rapport automatique personnalisé, unique et anonyme. Il apporte surtout des conseils généraux de sécurité. Dès lors que le chef d'entreprise souhaite en discuter de vive voix avec un « acteur de proximité », disposant d'une éthique et d'une déontologie lui garantissant la confidentialité des informations recueillies et/ou communiquées, il peut se rapprocher du « Référént Intelligence Economique » de la Gendarmerie, en contactant la brigade locale dont il dépend. Après une prise de RDV au siège de l'entreprise, le correspondant ou le référent IE prendra le temps nécessaire à l'écoute du chef d'entreprise et des interrogations que DIESE lui a inspiré. Mais surtout, il poursuivra (ou renforcera) cette sensibilisation initiale aux problématiques de sécurité économique par l'évocation de pistes de réflexion propres à l'entreprise, et comme je le disais en introduction, pragmatiques, réalistes et efficaces. En effet, la Gendarmerie dispose de nombreuses expertises en matière de sûreté, de sécurité, de protection des informations, de gestion de crises et de cybercriminalité.

■ **70% des attaques cyber ont lieu dans des entreprises de moins de 500 salariés. Ont-ils conscience de détenir des informations stratégiques par exemple ? A quels obstacles vous confrontez-vous dans cette démarche de sensibilisation et de remontée d'information ?**

Le dirigeant d'une PME-PMI peut avoir le sentiment de se « sentir seul » et « incompris » face aux contraintes qui sont les siennes au quotidien pour faire tourner son entreprise. Parallèlement, il peut manifester une certaine « exaspération » ou « lassitude » face aux nombreuses sollicitations dont il fait l'objet (candidatures spontanées, associations diverses, services de l'Etat, etc.). De fait, il peut être difficilement abordable, même par nos services. Bien qu'il puisse avoir conscience que son entreprise reste vulnérable.

Toutefois, lorsqu'il est « attaqué » ou qu'il subit un dommage, la Gendarmerie n'en est pas forcément avertie. De nombreuses atteintes au tissu économique local ne sont pas connues des services de l'Etat, soit parce que le chef d'entreprise estime que le dépôt de plainte est du temps perdu puisqu'il n'y a que peu de chance que les coupables soient découverts, soit parce que le chef d'entreprise estime que le dommage qu'il vient de subir, s'il était connu de ses clients ou « porté sur la place publique », pourrait porter atteinte à l'image de la société et donc influencer sur son chiffre d'affaire. Pour autant, il ne sait pas forcément que la Gendarmerie est en mesure de l'aider aussi bien en amont qu'en aval. Ce n'est pas le terrain sur lequel nos concitoyens, en général, et les chefs d'entreprises, en particulier, s'attendent à nous retrouver. Pourtant, une fois le lien créé (ou recréé) avec la Gendarmerie, il reste souvent indéfectible. Le gendarme qui se déplace au sein de l'entreprise prend le temps d'écouter son interlocuteur, il prend le temps de la réflexion et de l'analyse avant de lui préconiser des pistes de réflexion pragmatiques, simples et efficaces lui permettant d'interdire, de ralentir ou de limiter les attaques dont l'entreprise peut faire l'objet. La sensibilisation à la sécurité économique portée par la Gendarmerie est basée sur des cas concrets. Il convient, à ce stade, de préciser que notre action de sensibilisation n'entre pas en concurrence avec l'activité commerciale de conseil des cabinets privés d'intelligence économique. Elle peut donner, au contraire, l'envie au chef d'entreprise d'aller plus loin dans la protection de ses actifs. Il se rapprochera alors de ces cabinets spécialisés qui lui offriront une expertise et des solutions encore plus poussées.

■ **Vous considérez-vous comme les défenseurs de la sécurité économique à l'échelle locale ?**

Il serait bien prétentieux et peu dans ses habitudes de la part de la Gendarmerie de se poser en « défenseur de la sécurité économique à l'échelle locale ». D'autant que la sécurité économique relève avant tout de l'action des chefs d'entreprise eux-mêmes. Par ailleurs, la Gendarmerie n'est pas le seul service de l'Etat à œuvrer en ce sens sur le territoire de la Région PACA. Toutefois et cela est important, la Gendarmerie assure la sécurité publique sur 95% du territoire national, 80% des PME-PMI et TPE-TPI sont implantées en « zone gendarmerie » et entrent dans le rayon d'action d'une brigade de gendarmerie pour leur sécurité. C'est aussi le cas pour la Métropole Aix-Marseille-Provence dont plus des deux tiers des communes qui la composent sont rattachées à une brigade de Gendarmerie. De fait, notre action peut contribuer à la sécurité économique d'une part importante du tissu économique régional, dès lors que les élus, les organisations professionnelles, les clubs économiques locaux et les chefs d'entreprises font appels à nous !

■ **La Gendarmerie Nationale est un acteur reconnu de l'Intelligence Economique. Qu'est-ce que vous aimeriez voir émerger dans le cadre de l'exercice et de l'application de cette stratégie d'Intelligence Economique locale ?**

Il est vrai que la Gendarmerie s'est tout de suite inscrite dans la démarche initiée en 1995 par le Préfet Remy PAUTRAT, et dès 1997, elle a créé l'Institut d'Etudes et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises (IERSE), dans le cadre d'un partenariat public/privé et avec le Club de Défense Economique de l'Entreprise (CDSE). Ils ont été rejoints par la suite par l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Aujourd'hui, et depuis janvier 2010, l'IERSE a été intégré à l'Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice (INHESJ), constituant l'ossature du « département sécurité économique ». En ce qui concerne mes souhaits, il serait particulièrement honorable que les labels ou les appellations tels que « Provence », « Alpes du Sud » ou « French riviera » (par exemple), mondialement connu pour plusieurs d'entre eux, deviennent, encore plus qu'ils ne le sont aujourd'hui, le lien fédérateur d'actions de protection et de prévention en matière d'intelligence et de sécurité économique territoriale. Cela devrait conduire à mener, en toute occasion, des actions combinées de développement à l'international, en constituant des partenariats entre entreprises et sociétés de toutes natures implantées sur le territoire de PACA. La Gendarmerie serait heureuse de contribuer et/ou d'avoir pu contribuer à ce développement économique et au rayonnement de la Région PACA, en France et partout dans le monde. ■

[www.gendarmerie.interieur.gouv.fr](http://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr)

« 80% des PME-PMI et TPE-TPI sont implantées en zone gendarmerie et entrent dans le rayon d'action d'une brigade de gendarmerie pour leur sécurité »

## RÔLE DE L'UPE 13 DANS LA DÉMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN ENTREPRISE

**Guy PUECH** | Elu de l'Union Pour les Entreprises des Bouches-du-Rhône.



■ **L'UPE 13 a pour rôle d'accompagner les entreprises du département dans le cadre du développement de leurs activités. De la même façon, comment l'UPE 13 accompagne-t-elle ses adhérents à l'initiation et à la pratique des trois volets de l'Intelligence Economique dans leur entreprise ?**

Etant donné que le numérique est un sujet prégnant aujourd'hui, l'UPE 13 s'est mis en ordre de marche dans le cadre de la transition numérique et par déclinaison de l'Intelligence Economique via la nomination d'un Vice-Président, Monsieur Kevin POLIZZI, en charge des mutations digitales et numériques par Monsieur BENCIVENGA, Président de l'UPE 13. Par conséquent, cela a donc marqué le début de l'accompagnement des entreprises par l'UPE 13 dans le domaine de la mutation de leurs activités en y incluant maintenant une composante numérique. Il y a plusieurs axes en cours d'analyse actuellement. Ce sont les startups, très actives sur notre territoire, d'une part ; la mise en place d'une plateforme collaborative digitale d'autre part et la prise en compte de tous les enjeux de la digitalisation aujourd'hui dont inévitablement la sécurité des données. Néanmoins, l'Intelligence Economique ne se résume pas essentiellement à l'accompagnement vis-à-vis du numérique. L'UPE 13 est présente pour accompagner les chefs d'entreprises au niveau des trois volets de l'Intelligence Economique, aussi nous proposons une action globale en proposant une offre de services de nouvelle génération.

Concernant la veille, nous accompagnons nos adhérents au travers de plusieurs actions notamment pour la Loi Travail en ce moment. Nous informons nos adhérents sur un certain nombre de sujets et dans de nombreux domaines pour qu'ils puissent anticiper et manœuvrer au mieux vis-à-vis des situations. L'impératif du chef d'entreprise est de développer le business de sa société tout en assurant sa rentabilité. Il n'a pas forcément le temps de faire une veille ciblée et pourtant indispensable pour son activité. L'UPE 13 organise donc toute cette veille et diffuse régulièrement l'information épurée aux adhérents via les réseaux sociaux et les mailings, mais aussi au travers de grands rendez-vous comme l'Assemblée Générale.

L'influence est également un des grands axes de travail de l'UPE 13. En effet, dans le cadre de sa mission de défense syndicale des entreprises du territoire et de son rôle de vecteur de rayonnement et d'attractivité du territoire, l'UPE 13 mène des actions de lobbying auprès de la sphère politique, des syndicats de salariés mais aussi auprès de l'ensemble des acteurs de l'activité économique et institutionnels du territoire. Grâce à ce lobbying d'influence auprès des acteurs locaux, cela aboutit à des modifications conséquentes et des résultats bénéfiques pour le territoire et pour les entreprises le composant.



## ■ Comment les chefs d'entreprises et professionnels, faisant partie du réseau UPE 13, perçoivent-ils cette dimension de l'IE ? Ont-ils plutôt une vision défensive de cette démarche ou au contraire voient-ils l'IE comme une façon de développer son business ?

Vis-à-vis de l'enjeu des chefs d'entreprises, l'impératif de développement est aujourd'hui très lié aux systèmes d'informations. Par conséquent, l'axe numérique de cette nouvelle mandature amène des interrogations sur le basculement de leur informatique globale vers le cloud. Vous le savez, le cloud est aujourd'hui l'un des premiers vecteurs de sécurisation des systèmes d'informations et donc le premier rempart à l'espionnage industriel.

Pour reprendre votre question, nos adhérents ne sont pas uniquement présents et sensibilisés sur le volet défensif de l'Intelligence Economique. Je dirais plutôt qu'avec l'accélération de l'adoption de ces nouveaux outils c'est davantage ce volet qui s'impose à eux. Nous tentons néanmoins en permanence de les sensibiliser aux opportunités et avantages de l'Intelligence Economique dans le développement de leur activité. De plus, même si consciemment, ils ne se dirigent pas spontanément vers le volet offensif. Ils peuvent le faire inconsciemment en sécurisant leur système d'informations et en se dirigeant vers le cloud. Nous les accompagnons réellement aux changements.

## ■ Mettez-vous en place des dispositifs ou des initiatives afin de sensibiliser vos adhérents à cette nécessité d'intégrer l'Intelligence Economique dans la stratégie de l'entreprise ?

La sensibilisation à l'Intelligence Economique est l'un des grands axes de l'UPE 13. A ce titre, nous avons maintenant un référent « technologies IT » en interne plus à même d'orienter nos adhérents. Pour cela, nous communiquons régulièrement sur la digitalisation et sur la sécurisation des entreprises.

Il y a peu, en partenariat avec la Gendarmerie Nationale et grâce à la présence du Lieutenant-Colonel CLARINARD, l'UPE du Pays d'Aix en Provence a organisé une table ronde dans cet objectif de sensibiliser les chefs d'entreprises à l'Intelligence Economique. L'UPE des Bouches-du-Rhône co-organise également régulièrement diverses initiatives en matière d'événementiel pour aborder cette thématique. Dernièrement, une conférence appelée « Safe City » a eu lieu dont, l'un des thèmes phares était celui de l'Intelligence Economique avec deux sujets principaux. Le premier était la protection des TPME ; le second sujet portait sur la concurrence.

Prochainement, nous prévoyons également la création d'un « Geek Bar » pour mettre en avant les startups qui aident les entreprises dans leur transformation digitale et par conséquent mettent au cœur des enjeux la sécurité et l'impératif de prise de conscience d'une nouvelle source de menaces et naturellement d'opportunités pour ceux qui se protègent. C'est une nouvelle initiative prévue pour cette année 2016 dont, nous espérons beaucoup de succès. ■

Guy PUECH est également Président-Fondateur de la Société ALTERSIS.

# Altersis

Créée il y a huit ans, la Société ALTERSIS possède une offre de multi-spécialistes à trois composantes principales pour couvrir largement les besoins des grandes entreprises : Haute-Technologie, Systèmes d'Information et Informatique de Production.

#### CONTACT

04 42 16 01 80

[www.altersis.com](http://www.altersis.com)

[info@altersis.com](mailto:info@altersis.com)

Union Pour les Entreprises des Bouches-du-Rhône

16 Place Général de Gaulle 13001 Marseille

04 91 57 71 00

[www.upe13.com](http://www.upe13.com)



« La sensibilisation à l'Intelligence Economique est l'un des grands axes de l'UPE 13 »



## LES « SERIOUS GAME » EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE

**Florence FENIOU** | Conseillère en Intelligence Economique à la Chambre de Commerce et d'Industrie Normandie.



### ■ Comment est né ce projet de Serious Game en Intelligence Economique ? Quel était l'objectif de départ ?

L'action Intelligence Economique de la CCI Normandie a vu le jour en 2008 et bénéficie de financements européens pour accompagner les entreprises. En partenariat étroit avec les services de sécurité de l'Etat, nous évoluons depuis lors avec la complicité de la Direction Générale de la Sécurité Intérieure (DGSI), la Gendarmerie Nationale et le Service Régional de la Police Judiciaire (SRPJ) qui ont été associés à nos réflexions.

Dans le cadre de l'action 2013-2015, était inscrite la création d'un guide de bonnes pratiques en Intelligence Economique de la CCI avec pour objectif de vulgariser le sujet auprès des entreprises régionales. Il se trouve que de nombreux guides ont vu le jour entre 2012 et 2013 (Guide du routard de l'IE, Guide des données personnelles de la CNIL, Guide de l'ANSSI, etc.). Il nous est donc paru inapproprié de sortir un énième guide qui n'apporterait rien au paysage de l'IE. Nous avons donc décidé de lancer un outil sous une forme innovante qui serait un Serious Game. L'objectif restait celui de la sensibilisation du plus grand nombre à cette thématique qu'est l'Intelligence Economique avec pour cible prioritaire les dirigeants de PME innovantes et/ou exportatrices.

### ■ Vous avez pensé ce jeu comme un support pédagogique et ludique. Sur quelle base avez-vous sélectionné les sujets et les éléments pédagogiques abordés ?

Depuis le lancement de l'action en 2008, la CCI Normandie propose un outil de sensibilisation qui est un pré-diagnostic Intelligence Economique. C'est un outil qui est proposé dans le cadre d'une démarche bilatérale entre le conseiller Intelligence Economique de la CCI et le dirigeant de PME pour mettre en lumière ses points forts et ses marges de progrès en termes de maîtrise de ses informations stratégiques. Il comporte une centaine de questions qui reprennent les 3 piliers de l'IE que sont la veille, la sécurité et l'influence.

Pour ce Serious Game, nous avons repris les thèmes récurrents du pré-diagnostic en nous inspirant des supports remis aux entreprises lors des restitutions de nos recommandations (guides, fiches pratiques, outils d'aide à la mise en œuvre d'une veille, e-réputation, outils de propriété intellectuelle, clauses de confidentialité, etc.). Nous voyons bien que la sécurité informatique est un noyau dur de l'entreprise actuellement. Généralement, nous nous rendons compte aussi que les entreprises ne font pas de veille et qu'elles sont très présentes sur les réseaux sociaux. Partant de là, nous avons voulu décliner ces thématiques en souhaitant être le plus complet et large possible dans la construction de ces huit scénarios.



■ **Tout comme les guides de bonnes pratiques à l'époque, les Serious Game sont à présent à la mode. Influence, sécurité, intelligence stratégique, management de l'information... Il en existe de nombreux aujourd'hui. Qu'est ce qui rend le vôtre innovant en son genre ?**

Le Jeu Sérieux a pris le parti d'un ton décalé. Beaucoup d'outils de ce type sont plutôt anxiogènes : atmosphères lourdes, où la menace pèse, voleurs cagoulés armés de matraques, gestion de crise après le suicide d'un collaborateur, vol de données sensibles, sont autant de situations qui peuvent être vues dans des outils de ce genre et que nous voulions éviter, même si elles sont très réalistes.

Par ailleurs, beaucoup d'outils ont exploré un des pans de l'IE mais rarement tous. Certains ont pris le parti de traiter la sécurité physique (« Infosentinel » de Getzem), d'autres la sécurité numérique (« Keep an eye » du Cigref) ou encore la communication de crise (« Jeu d'influence » de France 5), certains sont payants, voire multi-joueurs (« IS Game »), d'autres encore explorent des techniques spécifiques comme « Face me » qui utilise les ressorts de la reconnaissance émotionnelle et la détection du mensonge. Le Jeu Sérieux est gratuit. C'est un outil de premier niveau, qui couvre tous les aspects de l'IE et qui s'adresse à tous. Je dirais que le nôtre se distingue des autres car, il essaie de toucher l'ensemble des piliers de l'IE. A la différence, les autres Serious Game existants touchent plus un aspect en particulier. Le Jeu Sérieux est un outil de sensibilisation qui a vraiment vocation à vulgariser. C'est un outil tout public. Il est par ailleurs évolutif et nous envisageons de le compléter de scénarios supplémentaires. L'IE est vaste et de nombreux aspects manquent encore. Nous pourrions sortir de nouveaux scénarios dans les mois à venir...

■ **Pour m'être prise au jeu également, j'ai trouvé le format tout à fait brillant et intéressant. L'idée que l'internaute incarne Henri ou Marie et se confronte à huit situations est très accrocheur. Quel retour avez-vous eu de la part des utilisateurs dès la mise en ligne du jeu ?**

Très positif ! Des CCI l'ont utilisé pour animer des ateliers de sensibilisation, des structures d'accompagnement des entreprises en Europe l'ont également utilisé et la Gendarmerie s'est montrée intéressée pour ses référents sûretés. Le format plaît aussi beaucoup aux étudiants qui sont également une de nos cibles en tant que futurs entrepreneurs ou collaborateurs d'entreprises. Le jeu compte plus de 5000 visites à ce jour et s'est installé sur une vingtaine de connexion par jour en semaine. Cela nous satisfait totalement puisqu'en effet, notre objectif est de toucher le plus grand nombre, de vulgariser et de faire passer le message de ce qu'est l'IE. En cela, pour nous, le Serious Game est une réussite. De plus, nous constatons des pics de fréquentation à l'issue des rencontres que nous organisons pour sensibiliser les entreprises dans le cadre de collectifs, pôles de compétitivité, clusters ou clubs où nous intervenons pour vulgariser l'Intelligence Economique.

■ **« Apprendre par l'erreur tout en proposant toujours une issue positive », est-ce pour vous un moyen durable de sensibilisation et de formation en matière d'Intelligence Economique ?**

Nous avons adopté cette position pour sensibiliser à l'Intelligence Economique. C'est une façon pour nous de nous démarquer des autres produits du marché et c'est l'approche suggérée par le développeur du jeu qu'est l'entreprise CEil pour CEil basée à Lille.

Nous étions face à une double difficulté. Il fallait « gamifier » un outil qui se veut sérieux mais en même temps, n'oublions pas que le public visé n'est pas un public de gamers, ou en tous cas pas seulement. Le dirigeant d'entreprise, qu'il ait 20 ou 80 ans n'est pas forcément un adepte de ce type d'interface. Il ne fallait donc pas le décourager mais bien l'inciter à poursuivre la visite. Nous avons donc opté pour un support abordable et qui ne rebute pas. Pour progresser, l'internaute devra trouver toutes les bonnes réponses mais lorsqu'il échoue où omet une bonne réponse, il n'est pas sanctionné. L'Agence IE veille et vient à son secours.

Pour jouer au « Serious Game » de la CCI Normandie, rendez-vous sur

[www.jeu-ie.cci.fr](http://www.jeu-ie.cci.fr)



Je pense donc qu'en matière de sensibilisation, c'est un bon outil. En aucun cas, par contre, nous ne parlons de formation pour définir l'objectif du Jeu Sérieux. Effectivement, nous ne concevons pas le Jeu Sérieux comme un outil de formation mais bien un outil de premier niveau, d'appropriation du sujet. Au-delà de la logique du « point and clic » qui amène l'internaute à faire des choix d'action, il accède à des bonnes pratiques que lui donnent les liens et sites de référence cités dans l'outil : Le Guide des référents sûreté de la Gendarmerie, les guides informatiques de l'ANSSI, la présentation de l'enveloppe Soleau de l'INPI, etc.

A l'inverse, lors des diagnostics, en entreprise, nous procédons différemment. Ce qui fonctionne le mieux c'est de « faire peur ». En effet, malheureusement, les chefs d'entreprises sont peu sensibles aux risques tant qu'ils n'ont pas été confrontés à un vol, un dénigrement, une perte d'informations sensibles... Leur montrer que cela n'arrive pas qu'aux autres par des retours d'expérience est un bon moyen de convaincre et surtout de leur montrer leurs lacunes. Nous travaillons là surtout sur de la prise de conscience.

■ **Si j'ai bien compris, vous avez une première étape de sensibilisation avec le Serious Game et une seconde étape plus concrète avec le diagnostic en entreprise. Quelle serait donc la troisième étape au sein de votre stratégie d'actions ?**

En effet, comme évoqué au début, depuis 2008, nous sommes en partenariat avec les services de la sécurité de l'Etat. Nous travaillons donc main dans la main avec des rencontres régulières et des renvois d'entreprises qui peuvent intéresser les uns et les autres. De 2008 à 2010, nous avons donc mis en place les diagnostics et un Club des bonnes pratiques qui réunit 4 fois par an, dirigeants et experts autour de sujets d'actualité (Faux ordres de virements Internationaux, déplacement sur un salon à l'étranger, piratage de sites web, etc.). Mais en 2010, les entreprises nous ont fait la requête suivante : vous nous remettez des préconisations mais sans nous aider à les appliquer alors que nous proposez-vous ?

Face à cette demande, nous avons donc rajouté une brique d'action complémentaire. Depuis 2010, grâce à l'aide de fonds européens, nous finançons à 50% des accompagnements prestataires privés pour les entreprises qui souhaitent aller plus loin. Certaines veulent faire de la veille, d'autres souhaitent mettre en sûreté leur système d'informations. Nous les aidons donc à ce niveau-là. Actuellement, nous venons de relancer une demande de fond pour reconduire ces actions. Nous avons également de nouveaux projets notamment en matière de création de modules vidéo et d'autres outils pour continuer à vulgariser l'Intelligence Economique en entreprise. ■

Pour avoir des informations sur le Club des bonnes pratiques :

[www.club-ie-normandie.fr](http://www.club-ie-normandie.fr)



10 quai de la Bourse – CS 41803, 76042 Rouen cedex 1

[www.normandie.cci.fr](http://www.normandie.cci.fr)

Service Innovation et Intelligence Économique

[florence.feniou@normandie.cci.fr](mailto:florence.feniou@normandie.cci.fr)

02.35.88.38.41

06.07.40.23.54





## LA TECHNOLOGIE SATELLITAIRE AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

**Henri DE FOUCAULD** | Directeur Stratégie et Défense chez Telespazio France. Filiale « Espace » des Groupes THALES et FINMECCANICA.



■ **Avant d'entrer dans le vif du sujet, vous êtes riche d'une expérience professionnelle exemplaire de plus de 28 ans dans le monde de la Défense. Pouvez-vous nous parler de votre parcours dans la Marine Nationale avant votre arrivée chez Telespazio France ?**

En effet, j'ai passé les vingt-huit premières années de ma carrière au sein de la Marine Nationale. J'ai fait une première partie à dominante opérationnelle comme il est coutume de le faire dans l'Armée. Ensuite, j'ai choisi les programmes d'armement et plus précisément, les télécoms comme spécialisation. J'ai été à la Direction Générale de l'Armement (DGA) et ensuite à l'Etat-Major des Armées pour m'occuper de l'ensemble des programmes de télécoms. Ce qui est riche dans une carrière militaire, c'est que l'on ne s'arrête jamais à une spécialisation ou une technique. Il y a toujours des moments qui vous permettent d'enrichir votre expérience opérationnelle, des moments passés dans des domaines plus techniques et inversement. Ce fut notamment le cas, pendant deux ans, lors d'opérations dans la zone Pacifique. Elles m'ont permis de découvrir les atouts opérationnels des services satellitaires. Lors de mon retour à Paris, j'ai intégré l'Etat-Major de la Marine. Je m'occupais de la partie télécoms. Nous parlons ici de SIC « Systèmes d'informations et de Communication », c'est-à-dire de l'ensemble des moyens de communication. Plus précisément, j'avais la responsabilité des moyens de télécommunications militaires : radio VLF, communication par satellite, systèmes d'informations... J'avais également en charge le domaine de la cyberdéfense, dans lequel la Marine est toujours très impliquée.

■ **Désormais, Directeur Stratégie et Défense chez Telespazio France, quelles sont les lignes directrices de vos missions ?**

Mon poste se structure en deux responsabilités. Premièrement, je m'occupe de la stratégie de l'entreprise. Telespazio France est une société dédiée aux applications satellitaires. La stratégie consiste donc à analyser le marché, les acteurs du domaine, identifier les axes d'effort et définir les activités à développer. En parallèle, je m'occupe du marché Défense pour les différentes entités de services de Telespazio France : l'observation de la Terre, les télécommunications, la navigation, et le lancement, la mise à poste et le maintien à poste des satellites. J'apporte une vision transversale sur ces questions. J'analyse les différents enjeux sur le marché de la Défense française et à l'étranger. Cela consiste aussi à faire le lien entre le Ministère de la Défense français et Telespazio France, à identifier les besoins et à travailler avec les différentes équipes de chaque entité afin de garantir l'adéquation des solutions proposées. Bien sûr, cela est fait en étroite collaboration avec l'ensemble des industriels du spatial, de la Défense et en particulier Thales Alenia Space, société « sœur » de Telespazio France, qui fabrique les satellites.



## ■ En quelques mots, quels sont les atouts opérationnels des services satellitaires ?

Chacune des entités possèdent ses atouts opérationnels :

- Échanger des données via le satellite permet de s'affranchir totalement des infrastructures présentes au sol. Grâce aux satellites, vous pouvez assez facilement déployer des moyens de communication à des endroits désertiques ou en pleine mer. Ce sont des atouts opérationnels s'adressant autant aux civils qu'aux militaires.
- Dans le domaine de l'observation de la Terre, il y a les activités liées à la sécurité et à la sûreté. Par exemple, lors d'une catastrophe naturelle ou industrielle, une image satellitaire prise en amont puis en aval de l'évènement permet très rapidement d'évaluer les dégâts. Ces techniques de télédétection sont de plus complémentaires et indépendantes des systèmes d'informations classiques souvent hors service dans ce cas précis. Ainsi, les autorités peuvent déployer plus efficacement les moyens d'assistance et de secours.
- En ce qui concerne la surveillance maritime, la lutte contre la pêche illégale constitue l'un des axes majeurs des missions de Telespazio France. Aujourd'hui, de nombreux navires de pêche embarquent une balise qui permet automatiquement de les positionner et de savoir s'ils sont dans une zone autorisée pour cette pratique ou non. En comparant leurs positions avec celles obtenues par une image satellite, on peut ainsi lutter efficacement contre la pêche illégale. Autre exemple concret ; pour les professionnels viticoles, la gestion des intrants (engrais, pesticides,...) est essentielle. Avec l'aide de partenaires locaux, Telespazio France a développé un centre de surveillance opérationnel de l'environnement, EarthLab Aquitaine. Ce centre offre un ensemble de services innovants pour la viticulture avec l'évaluation complète de l'apport des intrants et propose ainsi une utilisation précise des données recueillies par satellites et drones. Elles sont analysées, traitées et distribuées aux professionnels viticoles voire même intégrées aux machines agricoles. C'est une ouverture vers une viticulture numérique, plus précise et efficace.
- Concernant la navigation, il y a aussi plusieurs atouts opérationnels liés à l'utilisation des satellites, la plus connue étant le GPS. Par exemple, le système de « ciel unique », basé sur le système GPS et les systèmes régionaux d'amélioration tels qu'EGNOS en Europe est en train de se mettre en place avec, à terme, la possibilité de minimiser voir s'affranchir des moyens de radionavigation au sol. Telespazio France a acquis une expérience historique sur tous ces moyens de navigation mais, aussi et surtout, dans le contrôle et le suivi des performances des systèmes de navigation. Sous l'impulsion d'un projet comme ELAASTIC, Mobil'in City est capable de combler les absences d'information dans les zones où les signaux GPS et bientôt Galileo ne seront pas disponibles, tels que dans les centres villes denses ou les parkings. Cette plateforme garantit la continuité du service de localisation en toutes circonstance



## ■ Dans le domaine de la géoinformation ou de la navigation, l'information est au cœur de vos outils. Au vu de certains de vos services, comment envisagez-vous cette augmentation constante des données disponibles aujourd'hui ?

Le nombre de données traitées et échangées tous les jours ne cesse d'augmenter. Au milieu de ces données-là, vous avez tout ce qui vient du spatial. Le programme européen « Copernicus » vise à mettre en place des satellites d'observation notamment en imagerie optique et radar. Ces satellites prennent des photographies qui sont ensuite mises à disposition sur Internet. D'autres satellites délivrent aussi des données facilement accessibles qu'il faut traiter ensuite. Mais aujourd'hui, tout va très vite. Nous sommes sur du traitement automatique, des analyses d'images en très grand nombre en essayant de faire tourner des puissances de calculs importantes. Voilà, ce vers quoi, nous nous orientons aujourd'hui.

■ **Telespazio France a permis en 1969, la transmission TV live par satellite des premiers pas de l'Homme sur la Lune pour toute l'Europe. Or, aujourd'hui de nombreuses mutations touchent le secteur des télécoms et représentent des défis technologiques de taille. Comment adaptez-vous votre stratégie face à cela ?**

Les services de télécoms par satellite sont liés aux constellations mises en orbite. Auparavant, nous étions sur des systèmes assez institutionnels. Un gouvernement achetait un satellite pour couvrir essentiellement son pays. Vous aviez quand même quelques opérateurs satellitaires qui permettaient de couvrir des besoins répartis sur l'ensemble du monde. C'était cependant limité à quelques opérateurs qui se partageaient le marché. Or, aujourd'hui dans ce milieu assez confidentiel des opérateurs satellitaires, nous assistons à l'arrivée des professionnels du web. Après le succès commercial de la constellation O3B fabriquée par Thales Alenia Space, je peux citer par exemple la constellation OneWeb, un projet imaginé par des opérateurs issus du web qui prévoit de mettre en orbite environ 900 satellites afin d'apporter de l'Internet en haut débit partout dans le monde. Ces chiffres constituent une rupture dans le monde du spatial.

Pour Telespazio France, cela constitue une réelle opportunité. En effet, nous ne fabriquons pas de satellites mais nous offrons des services satellitaires. Acheter une station satellitaire sans savoir comment l'utiliser ne sert à rien ! A mon sens, une couche de service complémentaire est toujours indispensable pour assurer une bonne supervision et une utilisation optimale de l'outil. C'est là où Telespazio France intervient et voit en cette mutation du marché des télécoms spatiales une réelle opportunité de développement et de marché. ■



**TELESPAZIO France**

26, avenue Jean-François Champollion, 31100 Toulouse

[www.telespazio.fr](http://www.telespazio.fr)

[www.earthlab-galaxy.com](http://www.earthlab-galaxy.com)

Julie Delhoume – Attachée de presse  
05.34.35.79.90 – 06.82.91.83.92

*« Un projet imaginé par des opérateurs issus du web prévoit de mettre en orbite environ 900 satellites afin d'apporter de l'Internet en haut débit partout dans le monde »*

## UTILISATION DE L'IE AU SEIN D'UNE DES PLUS GRANDES COOPÉRATIONS AGRICOLES FRANÇAISES

**Arnaud CAMUSET** | Responsable veille et Intelligence Economique pour Coop de France.

### ■ En tant que Responsable de l'Intelligence Economique et en particulier du volet veille, quelle stratégie avez-vous mis en place en la matière dans le cadre de vos fonctions ? Quels types de veille avez-vous à charge ?

Au sein de Coop de France, j'ai en charge la veille « transversale », les directions plus techniques (« Juridique et fiscale », « Développement durable »,...) assurant leur propre veille. J'ai donc élaboré un plan de veille basé bien évidemment sur la presse (nationale et régionale), mais aussi les blogs, les réseaux sociaux, etc. Je participe également à un certain nombre de colloques / conférences qui permettent d'élargir les contacts.

### ■ Quelles sont pour vous les enjeux principaux de la stratégie de la veille de Coop de France ?

L'objectif est d'être au courant des informations importantes concernant notre secteur, au jour le jour, mais également d'avoir un rôle anticipatif en essayant de détecter les « signaux faibles » pouvant impacter Coop de France ou ses adhérents. Cela concerne aussi bien les opportunités que les « menaces » / risques (en termes économique, d'évolutions sociétales, d'innovation, etc.) qui pourraient concerner notre secteur.

### ■ Sans en dévoiler trop de votre système de fonctionnement interne, pouvez-vous nous expliquer comment les informations récoltées sont ensuite traitées, exploitées et diffusées afin que vous puissiez les utiliser au mieux ?

Chaque jour, une revue de presse « de la fourche à la fourchette », c'est-à-dire qui concerne les différentes facettes de l'écosystème des entreprises coopératives agricoles et alimentaires, est réalisée à destination du Comité de Direction et des administrateurs de Coop de France. Ces revues journalières sont ensuite synthétisées hebdomadairement au travers d'un panorama de presse (4 pages recto-verso), diffusé à l'ensemble des collaborateurs de Coop de France ainsi qu'auprès de certains de nos adhérents (sous forme d'abonnement) qui le rediffusent soit auprès de leur propre Conseil d'Administration et/ou Comité de Direction ou auprès de leurs principaux cadres.



*une force en mouvement*

Depuis 1966, COOP de France demeure l'organisation professionnelle unitaire de la coopération agricole, porte-voix politique des entreprises coopératives auprès des pouvoirs publics français et européens, des médias et de la société civile.

Chiffres clefs sur la coopération agricole française :

- 2 700 entreprises coopératives, unions et Sica dans le secteur agricole, agroalimentaire et agro-industriel,
- 11 545 CUMA (coopératives d'utilisation de matériel agricole),
- 85,1 milliards de chiffre d'affaires global des coopératives et de leurs filiales (estimation, hors unions de commercialisation),
- 40 % du chiffre d'affaires de l'agroalimentaire français,
- 1 marque alimentaire sur 3 est coopérative,
- Plus de 165 000 salariés,
- 74 % des sièges sociaux se situent en zone rurale ,
- 3 agriculteurs sur 4 adhèrent à au moins 1 coopérative,
- 550 coopératives engagées dans le bio qui représentent, entre autres, 40 % de la collecte laitière bio et 70 % de la collecte bio en grandes cultures,
- Les entreprises coopératives sont composées de 15 grands groupes, 152 ETI et plus de 90 % de PME ou TPE.

Les études, rapports, bulletins scientifiques des ambassades de France à l'étranger, flash « ingérence économique » du Ministère de l'Intérieur... et tout autre document susceptible d'intéresser nos adhérents sont mis en ligne sur notre extranet avec un récapitulatif bimensuel. Les informations « récoltées » servent également à mettre à jour notre base de données de contacts (extérieurs, adhérents, etc.), le « périmètre coopératif » (document qui recense l'ensemble des opérations de fusions, acquisitions, cessions opérées par les entreprises coopératives ou leurs filiales afin de déterminer annuellement le poids économique réel du secteur). Elles sont diffusées de manière plus spécifique aux différents responsables en fonction de leurs responsabilités. Des notes ou recherches peuvent être également réalisées à partir de demande spécifiques des membres du comité de Direction ou de la Présidence. Enfin, certaines informations peuvent être reprises sur les réseaux sociaux de Coop de France (Comptes Twitter, Facebook, LinkedIn), dont, j'assume l'animation.

■ **Coop de France est désormais connu et reconnu pour ses pôles d'expertises. Néanmoins, quels conseils pourriez-vous donner à une plus petite entreprise afin qu'elle puisse mettre en place un système de veille viable et à moindre coût ?**

Il existe une multitude de prestataires proposant des services de veille « sur mesure », mais, l'entreprise peut vite « exploser » son budget ou être noyée sous l'information. Il est important, à mon avis, de dédier une personne sur cette thématique, même si ce n'est pas forcément le plus simple pour une « petite entreprise ». Il est essentiel de définir précisément les domaines et les thématiques que l'on souhaite surveiller et de préciser quels sont les destinataires. Même si les outils logiciels facilitent le travail au quotidien, il faut garder l'esprit « ouvert » et rester « curieux ».

■ **De manière plus globale, autour des trois volets de l'IE, lors de votre présence à un salon tel que, celui du « Salon de l'Agriculture », adoptez-vous une stratégie particulière en matière d'Intelligence Economique ?**

Concernant la « veille », sur le Salon de l'Agriculture (SIA) ou celui de l'Alimentation (SIAL), j'essaie de visiter la plupart des stands des entreprises coopératives présentes afin de découvrir les thématiques mises en avant et les nouveautés présentées. J'effectue également une veille plus générale pour détecter les innovations, nouveaux produits, tendances les plus marquantes (par exemple cette année au SIA, la présence de nombreuses start-up), en incitant également mes collègues à réaliser leur propre « rapport d'étonnement », afin de faire une synthèse la plus « exhaustive » possible.

Au niveau de « l'influence », c'est un travail global de l'ensemble des équipes, puisqu'à la fois pour le SIA et le SIAL, Coop de France dispose d'un stand. Même s'il a une vocation « grand public » (notamment pour le SIA avec de nombreuses dégustations proposées par les entreprises coopératives elles-mêmes et la mise en avant des produits coopératifs au travers de 2 catalogues sous la thématique « Et si on consommait coopératif ») ce dernier a également une fonction de représentativité et de lobbying. De très nombreux rendez-vous et visites protocolaires sont organisés auprès des différents membres du gouvernement, ministères, partis politiques, partenaires institutionnels, et économiques (autres organisations professionnelles, enseignes de distribution, de restauration hors-foyer, etc.). A titre personnel, je profite également de ces salons pour inviter certains de mes correspondants sur notre stand ou pour organiser un événement afin d'accroître mon réseau.

Concernant le volet « protection / sécurisation des données », nous ne sommes pas vraiment concernés, même si nous pouvons effectuer de la sensibilisation auprès de nos adhérents. ■

**Pour découvrir le catalogue des produits et vins coopératifs rendez-vous sur :**

[www.coopdefrance.coop/fr/post/1860/decouvrez-le-catalogue-des-produits-et-vins-cooperatifs.html](http://www.coopdefrance.coop/fr/post/1860/decouvrez-le-catalogue-des-produits-et-vins-cooperatifs.html)





## VEILLE ÉCONOMIQUE, UN OUTIL D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DE L'ÉVÉNEMENTIEL

**Lauriane LE GOUÉZ** | Responsable Veille Economique, Division Construction – Reed Expositions



■ En tant que Responsable de la veille économique pour la division Construction chez Reed Expositions, comment participez-vous au quotidien à rendre l'entreprise plus compétitive et informée de son environnement ?

La connaissance de notre environnement client est primordiale pour nous. Il est essentiel pour les équipes commerciales et marketing de la division d'avoir le même langage que nos cibles visiteurs et nos clients. Une nouvelle norme, une nouvelle réglementation, une innovation, c'est autant de leviers qui vont impacter les secteurs de nos salons et qui doivent être pris en compte dans l'approche que nous en avons. Au quotidien, il s'agit alors de fournir aux équipes qui travaillent parfois sur des secteurs très divers (du génie climatique au gros œuvre, en passant par la menuiserie) des informations ciblées qui auront été au préalable triées et analysées. Cela peut prendre concrètement la forme de synthèse de presse, de focus sectoriels, d'analyses de marché (France ou international). Le but étant de fournir de l'information concise afin de pouvoir être utilisable rapidement et facilement. Afin de coller au maximum à nos marchés, la division fonctionne surtout en demandes ad hoc, provenant des équipes marketing ou commerciale, ainsi que de la direction. Le travail de veille devient alors un outil d'aide à la décision stratégique.

Par ailleurs, outre la veille réglementaire, marché, innovations, il ne faut pas oublier que nous sommes dans un environnement hyper concurrentiel et la veille concurrentielle est un pilier important du système d'Intelligence Economique mis en place au sein de la division. Ainsi, les équipes se rendent régulièrement sur les salons concurrents, à travers toute l'Europe. Nous avons également mis en place des process qui poussent les collaborateurs dont, la veille n'est pas le métier, à produire des comptes rendu détaillés de leurs visites de salons afin de faire bénéficier toute l'équipe des informations recueillies.

Par mes soins, une veille régulière est mise en place concernant ce qui se passe actuellement sur notre marché. Ensuite, en fonction des informations récoltées, celles-ci sont transmises aux personnes concernées par l'information. En parallèle, pour vous donner un exemple concret, prenez une personne de notre « Division gros œuvre » allant visiter un salon concurrent étranger. Nous faisons en sorte qu'à son retour cette personne puisse remplir un formulaire de plusieurs questions, tel un rapport d'étonnement consultable librement. Cela permet à tous d'être tenus au courant des informations récoltées et d'éviter les déplacements de nombreux membres de nos équipes. En effet, une information parfois anodine pour un commercial peut se révéler stratégique pour un marketeur ou un logisticien. Je pense que l'information doit impérativement circuler pour devenir utile.



## ■ Face à l'explosion de la gouvernance IT et des données disponibles aujourd'hui, quels sont désormais les outils de la « Business Intelligence » ?

Tout dépend de votre secteur d'activité et du type de veille que vous souhaitez mettre en place. Dans l'évènementiel, nous devons coller aux secteurs que nous représentons à travers nos salons, soit l'univers du bâtiment et de la construction. Ayant débuté ma carrière en cabinet de conseil en Intelligence Economique, je suis persuadée que le contact humain et l'entretien d'un réseau vaut toujours mieux que n'importe quel logiciel de veille, aussi bon soit-il. Ainsi, les sources utilisées chez Reed pour effectuer notre veille sont multiples. Internet est bien entendu incontournable et des paramétrages très ciblés et régulièrement mis à jour permettent d'effectuer une veille pertinente (flux RSS, Google alerts, etc.). A cela, il convient d'ajouter diverses bases de données (Factiva, Xerfi, Diane, Amadeus, Euromonitor, Kompass, etc.) ainsi que des études que nous achetons auprès de prestataires spécialisés dans nos secteurs. Enfin, ce qui est l'une de nos sources principales reste le réseau que les équipes de la division ont pu tisser depuis de nombreuses années, que cela soit avec les fédérations, les syndicats, les organismes professionnels, des journalistes, des experts sectoriels, qui sont au cœur du marché et peuvent nous fournir tant des chiffres marchés, que des indicateurs de tendances, voire des données de perspectives.

## ■ La « Business Intelligence », c'est la récolte de l'information mais pas uniquement. Alors, par quelles phases les informations récoltées doivent-elles passer afin d'être exploitable stratégiquement pour l'entreprise ?

Effectivement, les données brutes que nous pouvons récolter ne sont pas exploitables en direct par les équipes. Par manque de temps tout d'abord, et parfois de recul sur des secteurs très complexes. L'information suit donc le chemin classique de la veille : récolte, analyse, traitement et diffusion. Il faut s'adapter au destinataire et le traitement de l'information ne sera pas le même si celle-ci est destinée à l'équipe commerciale, à l'équipe marketing ou à la direction.

## ■ Dans votre fonction, pouvez-vous dire que la stratégie de veille instaurée au sein de Reed Expositions est un vecteur d'anticipation des tendances et des besoins sur le secteur de la construction et du bâtiment pour vos prochains salons ?

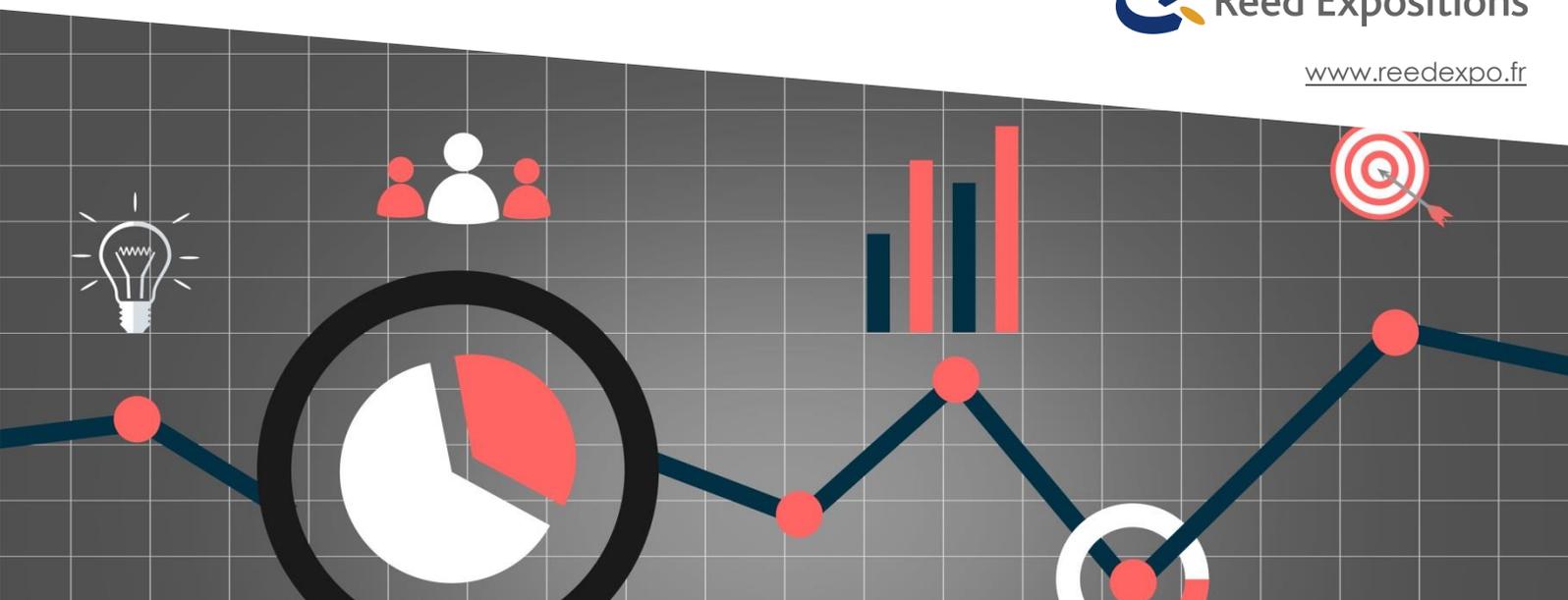
Elle est même essentielle ! Reed Expositions France, c'est 52 salons, 24 400 exposants pour plus de 1,57 millions de visiteurs par an. Nous sommes sur un media très concurrentiel, que ce soit d'autres salons ou de nouvelles formes de promotion (marketing digital...). Nous devons donc absolument anticiper nos marchés, ses besoins et ses tendances. Nous avons formalisé cela dans la division construction (Batimat, Interclima+elec, Ideobain, Equipbaie et Metalexpo) avec une véritable politique de veille économique. La direction comprend les enjeux de la maîtrise de l'information et sait mettre à profit cet outil afin d'améliorer les performances des salons.

A l'heure des réseaux sociaux, du marketing digital... le media salon n'a pas le choix que d'être à la pointe des tendances, voire de les devancer. La veille nous a entre autre permis lors de la dernière édition du Mondial du Bâtiment (Batimat, Interclima+elec, Idéobain) de détecter des tendances que nous avons concrétisé en proposant à nos exposants et à nos visiteurs des expériences innovantes. La détection de tendances nouvelles permet également un ciblage de forces commerciales sur des secteurs porteurs, ce qui permet d'avoir une politique de vente efficiente. Afin de convaincre le monde du bâtiment de participer à nos salons, il faut parler, comprendre et connaître le bâtiment. C'est indispensable. En cela, la veille associée à la connaissance marché acquise via l'expérience de nos collaborateurs, nous permet d'avoir une véritable expertise du secteur. Et c'est ce qui nous permet de proposer des offres adaptées à nos clients et de rester leader sur notre marché.

Pour finir, il me semble important de rappeler que l'ensemble de ce travail de veille économique a pour but ultime de mieux connaître nos exposants et nos clients pour mieux les aider ensuite. ■

 Reed Expositions

[www.reedexpo.fr](http://www.reedexpo.fr)



## PRÉSENTATION D'UNE CELLULE D'ANALYSE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIQUE EN WALLONIE

**Béatrice ALIE** | Responsable Intelligence Economique au sein de la SOGEPA



■ **Les organisations publiques de financement des entreprises en Wallonie ont été dotées en 2013 d'une « Cellule d'analyse et d'étude économique et stratégique ». Pouvez-vous nous en dire plus sur son historique de création et ses objectifs ?**

Dans un contexte économique en constante mutation, la Wallonie, de par sa taille et sa localisation géographique a besoin de positionnement économique fort axé, notamment, sur un travail identitaire prégnant, sur la protection territoriale mais également sur un tissu entrepreneurial à haute valeur ajoutée. C'est pourquoi le Gouvernement wallon s'est doté d'une « Cellule d'Analyse Economique et Stratégique » en charge de la Veille Economique et de l'Intelligence Stratégique au service de l'ensemble des acteurs économiques et plus particulièrement des outils publics financiers wallons :

- la SOGEPA qui assure notamment un soutien aux entreprises en retournement, aux entreprises du secteur sidérurgique et reconversion industrielle;
- la SRIW qui finance des projets de grande envergure ;
- la SOWALFIN qui soutient la création et la croissance de TPE/PME.

En effet, les décideurs publics, les acteurs économiques et tous les observateurs de la vie économique sont en attente d'analyses, de comparaisons et de propositions sur le soutien à apporter aux acteurs économiques et industriels pour garantir un modèle de croissance à long terme mais également un positionnement territorial pertinent. L'Intelligence Economique s'intègre dans une dynamique plus large et multidisciplinaire ; nous sommes actuellement en pleine démarche de structuration et de réflexion à moyen et long terme. Nous avons déjà réalisé des études spécifiques notamment sur le secteur des fonderies en Wallonie, le secteur pharmaceutique, le secteur de la sidérurgie, le secteur de la viande et des abattoirs ; une étude spécifique est aussi en cours concernant l'accès des PME aux marchés publics. Le regard de l'Intelligence Economique apporte une lecture différente des problématiques examinées.

■ **Quelles sont les missions de la cellule en matière de veille stratégique, de sécurité économique et de stratégie d'influence ?**

Les missions premières de la cellule sont orientées vers les organisations publiques et pas directement vers les entreprises, même si le lien entre les deux est évident. Des méthodologies spécifiques doivent être mises en place pour permettre aux chefs d'entreprises de relier les différents concepts de l'Intelligence Economique avec la dynamique opérationnelle de leur quotidien. Dans sa vision de veille économique, d'Intelligence Stratégique et territoriale, la cellule collecte, connecte, analyse des données et apporte des informations pertinentes à valeur ajoutée pour les mécanismes décisionnels. Cette cellule contribue à détecter les opportunités et les menaces tant au niveau régional que national et international. Elle veille à analyser les facteurs de risque de l'économie wallonne tant en termes macroéconomique que microéconomique. Dans une économie mondialisée et dans une Wallonie à l'économie ouverte les comparaisons nationales et internationales sont indispensables. Enfin, les analyses permettront aussi au travers des propositions d'action d'agir avec « agilité ».

Les missions de la cellule sont :

- Apporter de l'aide à la décision pour les pouvoirs publics et politiques ;
- Permettre encore et toujours une compréhension du monde de demain ;
- Continuer à cartographier les forces et faiblesses de notre territoire ;
- Permettre une veille stratégique sur des enjeux clés.

■ **Si la vie d'une entreprise est évolutive, la stratégie d'Intelligence Economique d'une entreprise l'est tout autant. Comment qualifieriez-vous l'évolution de la stratégie d'IE au sein de votre structure au fil des années ?**

Un des enjeux réside dans la compréhension de la mondialisation et des mutations endogènes qu'elle entraîne. Les relations internationales ne sont plus les mêmes qu'il y a dix ans voire même cinq ans. Le monde évolue à une telle vitesse qu'il est quasiment impossible aujourd'hui d'anticiper les tendances de demain et les pratiques des nouveaux consommateurs. Ces nouveaux consommateurs de demain sont les futurs acheteurs des produits des entreprises. Tous ces éléments ont un impact sur les politiques économiques des pays de l'Europe. Les pouvoirs publics doivent tenir compte de ces évolutions et tenter, si possible, de les anticiper. Notre rôle est de leur fournir un maximum d'informations comme outil d'aide à la décision.

■ **Si la vision de l'Intelligence Economique a évolué en Belgique comme en France. Qu'en est-il selon vous de la relation des chefs d'entreprises avec l'Intelligence Economique ?**

De par la nature de notre travail, nous ne sommes pas en lien direct avec les entreprises. Néanmoins, on constate que les chefs d'entreprises perçoivent de plus en plus le concept d'Intelligence Economique surtout sous l'angle de la protection et la sécurisation des données. Comme tout concept, l'Intelligence Economique évoluera au fur et à mesure que le concept sera éprouvé par l'expérience. ■



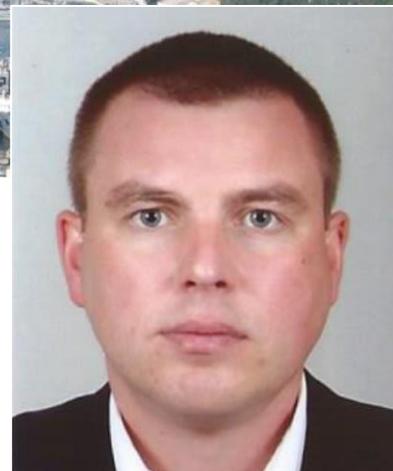
**SOGEPA**

Boulevard d'Avroy 38, 4000 Liège, Belgique

[www.sogepa.be](http://www.sogepa.be)

« Le monde évolue à une telle vitesse qu'il est quasiment impossible aujourd'hui d'anticiper les tendances de demain et les pratiques des nouveaux consommateurs »





## RENCONTRE AVEC UN ENTREPRENEUR RUSSE

**Stanislav LIBERMAN** | Fondateur du Group DCS Group

### ■ Concrètement, comment appliquez-vous au sein de vos pratiques professionnelles le triptyque de l'Intelligence Economique à savoir, veille – sécurité économique – influence ?

Premièrement, j'effectue une observation globale du marché: qui sont les acteurs, leur nombre et de quelle manière ils agissent sur le marché. En ce qui concerne la sécurité économique, au sein de mon groupe nous mettons l'accent sur la sécurité des lieux où nous menons des événements confidentiels ou officiels ainsi que sur l'étude des informations depuis des bases de données ouvertes sur nos actuels et futurs employés ayant accès aux informations confidentielles (notamment sur leur antécédents criminels, les caractéristiques du précédent lieu de travail, les informations sur leurs proches travaillant chez nos concurrents).

### ■ Tout comme la France, l'Etat russe dispose de bases de données ouvertes mises en ligne par les administrations. Par rapport à cela, comment qualifieriez-vous de manière plus globale la relation entre les administrations publiques du pays et les organisations du secteur privé ? Peut-on dire qu'un réel partenariat public/privé est mis en place en Russie actuellement ?

Comme vous l'avez bien remarqué, il existe effectivement en Russie un grand nombre de ressources internet spécifiques sur lesquelles sont mises en ligne les informations indispensables à l'activité entrepreneuriale quotidienne. Je tiens à remercier les autorités fédérales (et plus particulièrement les administrations gouvernementales des sujets de la Fédération de Russie) qui malgré leur forte occupation, sont toujours et à tout moment, disponibles pour m'accueillir et répondre à mes différentes interrogations et suggestions et pour m'accompagner dans le cadre de mes démarches pratiques en vue de trouver une solution aux problématiques rencontrées. Je tiens à souligner que le gouvernement actuel utilise très sagement la ressource administrative, en dirigeant son activité sur un contact étroit avec les cercles entrepreneuriaux. Un degré élevé de participation dans le business, les informations actuelles (en raison d'une variété de ressources conçues par les autorités), l'ouverture et l'absence d'une quelconque pression de la part des autorités - voici la pierre angulaire des relations entre les entreprises et le gouvernement en Russie.

### ■ Comment vous servez-vous de l'Intelligence Economique dans une logique de conquête de nouveaux marchés ?

Je consacre beaucoup de temps à l'étude de l'activité de mes concurrents. De quelle manière, utilisent-ils les mêmes ressources que moi ? De quelle manière, font-ils la promotion de leurs produits ? J'identifie cela et à partir de là, j'essaie de trouver une approche novatrice, qui n'a pas encore été utilisée par mes concurrents. Sont également d'une aide précieuse les informations économiques et juridiques trouvées sur mes concurrents. Quelle est la composition des participants ? Quel est le degré de leur implication dans la gestion des entreprises ? Sont-ils des dirigeants d'entreprises ? Toutes ces informations ajoutées aux informations comptables sur les concurrents me permettent de voir le marché sous un angle qui m'est propre et d'évaluer dans quelle mesure, il serait possible de mettre en œuvre le projet dans un environnement donné. ■



**DCS Group**

« Delovoy Center »  
Rue Pogarova N°16299008, Sébastopol, Russie

# SECEM

## MAGAZINE

Le magazine sur la Sécurité Economique et la Compétitivité des Entreprises en Méditerranée

Revue numérique éditée par l'Association de Criminologie du Bassin Méditerranéen (ACBM), située 79bis avenue de l'Europe, 13127 VITROLLES.

[contact@acbm-paca.com](mailto:contact@acbm-paca.com)

[www.acbm-paca.com](http://www.acbm-paca.com)



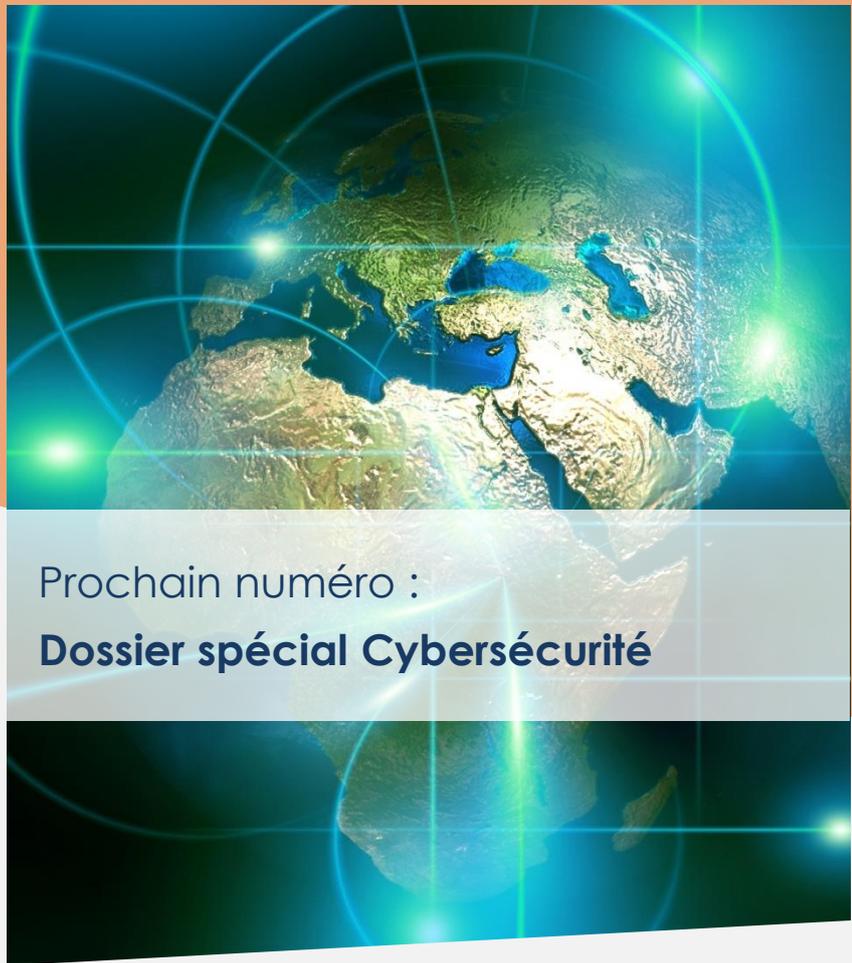
Tous droit de reproduction, même partiel, est soumis à l'accord préalable de la publication.

**Trimestriel sur la Sécurité Economique et la Compétitivité des Entreprises en Méditerranée**

ISSN : 2429-5167

Directrice de la publication : Bernadette LEROY  
Rencontres et interviews : Claire HANASTASIOU

L'ensemble des numéros sont téléchargeables sur le site [www.secem.fr](http://www.secem.fr), rubrique SECEM Magazine.



Prochain numéro :  
**Dossier spécial Cybersécurité**

PARTENAIRES



## Derniers numéros du SECEM Magazine



Numéro 6 ■ Novembre | Décembre 2015  
**DOSSIER SPECIAL FRAUDE**  
Focus sur la fraude interne en entreprise



Numéro 5 ■ Septembre | Octobre 2015  
**DOSSIER SPECIAL TERRORISME**  
Les entreprises, nouvelles cibles du terrorisme



Numéro 4 ■ Juillet | Aout 2015  
**LES FEMMES ET LA SECURITE**  
Rencontre avec des femmes exerçant dans le domaine de la sécurité/sûreté

TELECHARGER  
LES AUTRES NUMEROS