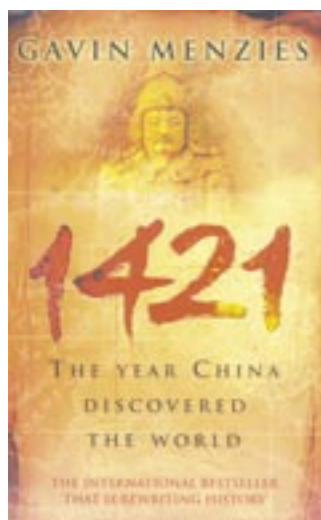




## Dominique Leclerc

50 ans, a fait l'Ecole Centrale de Lyon et l'Institut de Contrôle de Gestion. Après avoir commencé comme chef de projet Asie pour PEUGEOT, puis passé six ans à L'UNITE HERMETIQUE dont il a été directeur industriel de 1984 à 1988, il dirige plusieurs départements et filiales de THOMSON et de THOMSON ELECTROMENAGER de 1988 à 1994. De 1995 à 2000 il dirige COSTIL TANNERIES DE FRANCE. De 2000 à 2004, il dirige les filiales de IMPERIAL TOBACCO GROUP au Tchad et au Mali avant de rejoindre Dirigeants & Investisseurs début septembre.

### UN LIVRE POUR L'AUTOMNE



## 1421 The year China discovered the World

Gavin Menzies, édition Bantam Books (en anglais seulement)

Ecrit par un ancien commandant de sous-marins anglais, c'est l'histoire de la découverte du monde en 1421 par une flotte de 800 bateaux chinois, dirigée par cinq des Grands Eunuques de l'Empereur Zhu Di.

Entraînés par des courants ignorés jusque-là et poussés par des vents inconnus (les jonques chinoises étaient conçues pour naviguer par vent arrière régulier de mousson), ces bateaux d'ambassadeurs, de commerçants, de scientifiques longèrent les côtes Est et Ouest de l'Afrique comme des Amériques, descendirent vers le pôle Sud, remontèrent au pôle Nord, allèrent jusqu'en Australie, laissant des traces un peu partout.

Ce livre donne des explications extrêmement convaincantes sur des points jusqu'à maintenant mystérieux, ADN, statues étranges, techniques, plantes et animaux exotiques.

Et donne les raisons qui conduisirent, après le retour des bateaux rescapés de ces aventures incroyables, à la fermeture de la Chine aux influences étrangères.... fermeture qui dura jusqu'aux années récentes.

Le site [www.1421.tv](http://www.1421.tv) permet de voir un certain nombre de cartes passionnantes.

Et si l'on parle d'Intelligence Economique, les chinois avaient déjà, comme les arabes d'ailleurs, une bonne longueur d'avance dans ce domaine !

### É D I T O

## L'entreprise intelligente

Les Français ont pour tradition de privilégier la première définition que donne le Larousse de l'intelligence : « faculté de comprendre, de saisir par la pensée ».

La deuxième définition est pourtant aussi importante : « aptitude à s'adapter à une situation, à choisir en fonction des circonstances ».

Cette intelligence pratique, opportuniste est l'une des vertus capitales de l'entreprise, à l'écoute de son environnement, à la recherche de nouveaux marchés ou de nouvelles manières de servir ses clients, cherchant en permanence à anticiper les besoins et à se démarquer de ses concurrents.

Pour ce faire, l'entreprise doit se doter de moyens qui lui permettent à la fois de comprendre les évolutions de son environnement et de ne pas faire profiter trop tôt ses concurrents des décisions qu'elle prend pour s'adapter à ces évolutions ou les anticiper.

C'est là qu'intervient l'intelligence économique.

Les chefs d'entreprise français ont tendance à considérer que l'intelligence économique ne concerne que les entreprises qui se consacrent à la défense nationale ou qui développent des produits de haute technologie. Par ailleurs, le terme évoque pour nous des techniques d'espionnage et pose des problèmes immédiats de déontologie.

En fait, il conviendrait que chaque entreprise détermine quels sont ses besoins, aussi bien pour comprendre son environnement que pour protéger son patrimoine et qu'elle mette en place les moyens adaptés en se gardant à la fois de la paranoïa et de la naïveté.

Alain Fribourg

## L'intelligence économique

### INTERVIEWS DE

Yves Michel Marti  
Philippe Legorjus

Il existe aujourd'hui en France une vingtaine de sociétés d'IE (Intelligence Economique) dont les intervenants viennent d'horizons divers. Pour la Lettre de Dirigeants & Investisseurs, nous vous donnons les points de vue de deux spécialistes.

Yves Michel Marti a créé Egideria (www.egideria.fr) en 1994, après une carrière passée chez Dassault Electronique, Pacific Monolithics (USA), Hewlett Packard (USA) et Lucas Industries (GB).

Ingénieur Sup'Télécom il possède un MBA de l'INSEAD. Il a également enseigné à Berkeley, Stanford, HEC et à l'INSEAD.

Philippe Legorjus a créé Atlantic Intelligence (www.atlantic-intelligence.fr) en 1993. Patron pendant cinq ans du GIGN, il est diplômé d'études supérieures de sciences criminelles, d'une maîtrise de droit public et sciences politiques, et de théologie.

L'ingénieur spécialiste de l'information parle en termes de méthode et d'histoire de son métier. L'homme d'action venu du GIGN, qui se revendique lui-même comme Politiquement Pas Correct, s'exprime en... homme d'action passionné. Mais tous deux expriment également l'urgence qu'il y a de mieux protéger les entreprises françaises dans un environnement hostile.



## Le point de vue de Yves Michel Marti

### Qu'est-ce que l'intelligence économique ?

Disons que c'est un concept nouveau reposant sur des réalités très anciennes, dont tout le monde parle, sans savoir vraiment ce que c'est. C'est la recherche par des moyens légaux, l'interprétation, la retransmission des informations nécessaires à la décision des dirigeants d'une entreprise.

### Comment fait-on de l'Intelligence Economique? James Bond ou rats de bibliothèques virtuelles ?

Dans ce domaine, la recherche se fait beaucoup moins par la technologie, y compris celle du net, que par les bonnes vieilles ressources humaines.

Il faut savoir exactement ce qu'on cherche, en délimitant précisément les questions. Et cultiver les réseaux (anciens élèves et collègues ..etc). C'est ainsi que l'on trouve ce qu'on cherche. Avec des questions précises et des réseaux bien entretenus, bien exploités.

Prenons le cas d'une entreprise qui nous a demandé comment son concurrent, appelons-le N, faisait pour si bien réussir. Nous avons tenté de comprendre la stratégie de N à travers les deux adjoints de son directeur de la stratégie. Nous avons construit un relationnel avec eux, via leur réseau d'amis, ou d'anciens des écoles qu'ils avaient

fréquentées. Habilement questionné par des questions admiratives lors d'une soirée détendue, le premier a prononcé deux phrases qui nous ont orienté sur des voies nouvelles. Il en a été de même avec la deuxième personne, qui elle aussi a fait deux cocoricos, qui ouvraient des perspectives en particulier sur un point jusque -là invisible qui expliquait bien des choses.

Ces quelques phrases, presque anodines, ont donné un relief extraordinaire à un énorme travail documentaire. En mappant ce que nous avions découvert et compris, nous avons pu prédire 80% de ce qui s'est ensuite passé. Tout cela à cause de quatre phrases imprudentes. C'était là un travail légitime, légal, éthique.

### Ethique ?

L'éthique commence ou s'arrête, clairement, à la manipulation des sources par l'argent. Elle a aussi pour limite le mensonge, de toutes façons dangereux. Le seul mensonge que l'on puisse faire est par omission. On ne va pas non plus chercher dans les poubelles. Pas de filature, de vol de document, d'écoutes téléphoniques, d'interception de courrier électronique, de corruption, de pression psychologique excessive, tout cela est illégal et trop dangereux ... C'est comme le Canada Dry. C'est de l'espionnage qui n'est pas de l'espionnage.

### Quelles sont les sources ?

On peut partager les terrains de chasse en trois secteurs blanc, gris, noir. Le blanc, presse, net, bases de données (pour quelques abonnements on peut avoir accès à 45.000 magazines et 7000 journaux) représente 80 % de la masse d'information et 15% de la valeur.

Le gris, sources humaines, réseaux internes du « village professionnel », contacts personnels et professionnels représente 15% de la masse et 80% de la valeur. Le noir (écoutes, vol, piratage, corruption, chantage, infiltration) ne représente que 5% de la valeur et 5% de la masse. La lisière entre le gris et le noir, passant bien sûr par le gris foncé est ténue. C'est là qu'intervient la notion d'éthique.

### Peut-on faire un minimum d'IE soi-même ?

C'est un domaine trop nouveau, trop vaste, trop complexe pour qu'une entreprise ne coure pas le risque d'être tour à tour en-deçà ou au-delà de la ligne séparant le légal et l'illégal. Néanmoins on peut faire un travail minimum de veille en suivant les 6 points suivants. **Mettre au point une stratégie de questions.** Se demander ce qui nous intéresse, quels sont les KIT : Key Intelligence Topics. **Lancer les questions** autour de soi et faire savoir dans la société qu'on cherche les réponses. Utiliser une **documentaliste**, à demeure ou en free lance, qui saura construire un référentiel de sources. **Activer les réseaux internes**, partant de la question : qui dans l'entreprise peut répondre à mes questions. Construire puis cultiver un **réseau externe**, ce qu'on appelle le « village professionnel ». Et prendre un **directeur de la sécurité**, qui pourra organiser les choses et faire la liaison avec des services officiels de plus en plus présents pour aider les entreprises.

### Quel est l'état de l'IE aujourd'hui en France ?

Conseillé par Alain Juillet le gouvernement français s'y intéresse de près. On peut espérer que la France remonte la pente.

## FOCUS

### Qu'est-ce que l'intelligence économique ? :

Comme le Développement Durable dont tout le monde parle sans trop savoir ce que c'est, l'Intelligence Economique apparaît aujourd'hui dans tous les discours.

Il faut ici prendre le mot « intelligence » dans son sens anglo saxon de renseignement, information, tel que dans l'Intelligence Service anglais. Ou alors rapprochons-le de l' « intelligence avec l'ennemi ». Puisqu'il s'agit de tous les renseignements capables de faire gagner une entreprise dans la bataille de l'économie.

La notion est apparue dans les années 80, avec les grandes OPA hostiles menées aux USA. L'agence américaine Kroll a été la première à ouvrir ce créneau pour créer un véritable métier. La chute du Mur de Berlin en 1989 a contribué au développement de ce secteur où de nombreux espions ont été reclassés par leurs services, conscients que la guerre s'était déplacée sur le terrain économique.



## Le point de vue de Philippe Legorjus

### Qu'est-ce que l'intelligence économique ?

Je préfère les notions de « compétitive » ou de « business intelligence ». Mais quel que soit le mot, il s'agit des éléments permettant de répondre à un double problème. Etre à même de comprendre, dans l'instant T actuel, et dans les instants T + .... etc, l'état d'un environnement toujours plus complexe. Et faire face aux forces qui y agissent dans le cadre normal, comme dans celui, anormal, des prédateurs conscients et inconscients.

### Prédateurs inconscients ?

J'appelle « prédateurs inconscients » les organisations étatiques et para-étatiques qui en réglementant tout et trop, à travers un ensemble de lois compliquées, périmées, castratrices, empêchent les forces vives d'agir. Les « prédateurs » tout court, c'est le monde mafieux issu entre autres de l'ouverture des pays de l'Est et tous ceux qui agissent dans un territoire économique généralement dangereux. Cela va de l'argent sale, de la contrefaçon, de la drogue et de ses circuits financiers aussi bien dans les pays de production que de consommation à l'insécurité financière style Enron ...etc.

### Qui sont vos clients ?

Essentiellement des entreprises privées, qui connaissent ou veulent mieux connaître les dangers de leur environnement, et qui ont une vision d'avenir. Le public et les collectivités en particulier n'ont souvent pas assez conscience de ces risques et fonctionnent en réactivité plus qu'en anticipation. Citons par exemple ces communautés locales spoliées par la grande banque qui finançait des travaux d'intérêt commun. Ces travaux qui reposaient sur un plus technique fantaisiste genre avions renifleurs, avaient dû être arrêtés, ce qui laissait ces communes face à un triple problème : la création d'une friche industrielle, une obligation de réorganisation juridique et surtout une dette considérable. Mises sous tutelle ces communes ne pouvaient plus agir. Et les seuls faits qu'on pouvait poursuivre étaient prescrits devant les tribunaux. Comment les sortir de cette situation ? Atlantic Intelligence a rendu l'histoire publique, en sortant un livre blanc, en créant une association locale, en lançant un site web conçu de façon très offensive, pour porter atteinte à l'image de la banque. Les problèmes d'image ainsi posés à celle-ci l'ont incitée à régler le problème. Et plus tard même, à travailler avec Atlantic Intelligence, dont elle avait semble-t-il apprécié l'efficacité.

### Faut-il opposer une vision française de l'IE à une vision internationale ?

L'IE française est désavantagée par rapport à celle des anglo saxons et de l'Extrême Orient, en particulier de la Chine. Pragmatiques, concrets, les anglo saxons se déploient sur des bases fortes, la circulation de l'information, le décloisonnement des idées, la transparence, la simplicité de l'expression, et enfin des moyens techniques et financiers considérables, tant au niveau de l'Etat que des entreprises. N'oublions pas que le programme électoral de Clinton Gore promouvait « la guerre économique et tous les moyens pour parvenir à établir la suprématie américaine ». Quant à la Chine, elle pratique une IE agressive d'autant plus efficace qu'elle est sous-tendue par une vision stratégique à long terme. Face à ces mastodontes, la France multiplie les handicaps. Les acteurs du renseignement économique français agissent dans un monde secret, parano, verrouillé par des clans politiques qui ne se parlent pas, et qui n'ont de l'IE qu'une conception tacticienne à court terme sans vision stratégique. La législation étroite les enferme et les bloque de tous côtés. Et la France n'a pas de vision stratégique à long terme de son rôle ni de sa place à 10 ou 20 ans.

### Comment sortir de cette situation ? Peut-on en sortir ?

Les avocats et les experts comptables prennent conscience qu'ils ont un rôle à jouer. Mais les points d'achoppement sont nombreux. Ainsi jusqu'à ce que Jospin fasse abolir cette lourdeur en 2001, les entreprises privées n'avaient pas le droit de recourir au cryptage de leurs données ! Le jour où les avocats auront la capacité d'instruire côte à côte avec les spécialistes de l'IE, où ils auront le droit de mener des investigations financières, on aura fait un pas considérable. Mais...

### Mais ... ?

Mais par manque de courage politique, de vision à long terme, et à cause du blocage par les castes et les clans de hauts fonctionnaires, cela n'avance guère. Il faudrait parvenir à créer un Kroll européen facilitant le rapprochement des compagnies de différents pays. Il faudrait surtout que l'Etat français simplement laisse faire. Qu'il laisse évoluer le droit, le métier d'avocat, l'instruction... et nous donne accès à des moyens d'agir supplémentaires. Le temps de l'entreprise n'est pas celui de l'Etat. Tant que le temps juridique défini par l'Etat français ne sera pas réadapté pour coller au temps infiniment plus rapide de l'économie internationale, on n'avancera pas. Et le rapport Carayon, dont on a tant parlé, montre que malgré les efforts d'Alain Juillet les progrès de l'IE à la française sont bien timides.