



## SYNTHESE

### Sommaire

---

<b>Mot d'ouverture</b>	<b>2</b>
<b>Table Ronde 1 : Décrypter les risques à l'international, un enjeu de compétitivité pour les entreprises</b>	<b>2</b>
<b>Table Ronde 2 : Développer une stratégie d'intelligence économique pour réussir son développement à l'international : quelles méthodes ?</b>	<b>5</b>

En partenariat avec

**LE MOCI**  
Membre du Commerce International depuis 1988

# Mot d'ouverture

---

Christine GILGUY

*Rédactrice en chef du Moci*

Christine LEPAGE

*Directrice International du Medef*

Christine GILGUY précise que la conférence sera très concrète grâce aux deux tables rondes réunissant des professionnels de l'intelligence économique et stratégique. La première portera sur le décryptage des risques à l'international et la seconde sur le développement des stratégies d'intelligence économique.

Christine LEPAGE souligne que la mondialisation offre des relais de croissance considérables. Cependant, l'internationalisation présente également divers risques. L'information stratégique et économique fournit des clés essentielles pour la compétitivité des entreprises françaises dans un environnement géopolitique, économique et réglementaire en perpétuelle évolution.

## Table Ronde 1 : Décrypter les risques à l'international, un enjeu de compétitivité pour les entreprises

---

Jean-Claude JAVILLIER

*Professeur émérite de droit, Université Paris II, Avocat, président d'honneur de l'Association des auditeurs en intelligence économique de l'IHEDN (Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale)*

Bernard GALEA

*Senior Vice-Président*

*Directeur de la sûreté et de l'intelligence économique du Groupe Danone*

Jean-Marie CAROFF

*Directeur du Développement international de Fives*

Sylvie GRAUMANN

*Présidente de Xifab et conseiller du commerce extérieur (CCE)*

## I. Face aux mutations du commerce mondial, le rôle clé de l'intelligence économique et stratégique

Jean-Claude JAVILLIER précise que l'intelligence économique consiste en la veille, le collecte d'informations, leur analyse et leur intégration à la prise de décision. Dans le cadre de la mondialisation, les Françaises et les Français doivent relever le défi du collectif puisque l'intelligence économique et stratégique impose une action nécessairement collective. Or, de par leur culture, leur histoire, leur formation, elles et ils ont une conception trop souvent binaire et pyramidale des sociétés et du monde. En outre, il arrive, volontairement ou non, que leurs analyses manifestent une forme d'arrogance, incompatible avec une démarche d'intelligence stratégique. Cette dernière ne peut se développer que dans des conditions individuelles comme collectives d'une immense et permanente modestie. Enfin, il faut affirmer combien l'éthique est parfaitement compatible avec l'intelligence économique et stratégique. Sans pour autant oublier que cette dernière garde pour finalité de protéger les entreprises dans un monde sans doute plus instable et dangereux. En résumé, « il faut savoir entendre ce qui n'est pas dit et discerner ce qui n'est pas montré », pour emprunter à la pensée chinoise.

L'importance d'une démarche d'intelligence économique peut être relevée dans les domaines les plus divers et inattendus. Ainsi en est-il, notamment, du monde des ONG, notamment en présence de politiques et normes de Responsabilité Sociétale des Entreprises et des Organisations (RSE). Les ONG sont tantôt anges (le plus souvent), tantôt démons (et mafieux parfois). Etant observé que les ONG d'origine anglo-saxonnes sont le plus souvent fort professionnelles et particulièrement rigoureuses dans leurs activités. Dans un monde où le pouvoir participe tant du « soft », il va de soi que l'influence, la manipulation, la réputation, est cœur de toutes stratégies économiques comme sociétales. Enfin, la Soft Law (qui ne saurait être considérée comme du droit « mou », donc de peu d'importance). Il s'agit bien d'un élément d'influence stratégique considérable, tant pour les entreprises que pour les états.

## II. L'intelligence économique et stratégique : une démarche incontournable, des approches diverses et accessibles à toutes les entreprises

Bernard GALEA précise que Danone opère dans plus de 110 pays à travers ses 5 divisions. Arrivé il y a un peu plus de 18 mois, il est en charge de la sûreté Globale pour l'ensemble du Groupe Danone. Le premier pilier porte sur la sûreté classique d'un Groupe sous l'angle : protection des personnes (notamment le Travel Risk Management) et la protection des assets tangibles et intangibles dont la sécurité informatique. Le second pilier a trait à la « *competitive intelligence* » dont la vocation est de protéger les assets du Groupe face aux différentes attaques, notamment en raison de son actionnariat totalement flottant.

Danone mène une intelligence économique et stratégique depuis très longtemps. Il convenait donc d'identifier les ressources internes dans le monde entier pour les faire travailler sur des sujets communs. Les réponses aux questions s'avèrent très souvent disponibles au sein même de l'entreprise. Danone recourt aussi à trois grandes entreprises spécialistes de l'intelligence économique et stratégique puisque la création d'un tel département n'est pas toujours aisée. Danone inscrit ces actions dans une démarche purement éthique.

L'intelligence économique doit se concevoir au plus haut niveau de l'entreprise pour être efficace. En effet, son succès dépend de la connaissance le plus en amont possible des axes stratégiques et du travail d'intelligence économique qui en découle. Par ailleurs, le champ de recherches étant potentiellement très vaste, il convient de définir les informations précises recherchées. Il rappelle enfin que l'IE n'est pas une « baguette magique » mais bien un support technique à toute prise de décision stratégique.

Jean-Marie CAROFF précise que la taille et le modèle d'ETI de Fives conditionne son mode de fonctionnement. L'organisation est très décentralisée vers ses filiales spécialisées qui adressent huit secteurs industriels. Au début des années 2000, la question de l'intelligence économique s'est posée au Groupe à l'échelle de chacune de ces entités. Or, ces entités n'ont pas de ressources dédiées pour la mener. L'intelligence économique se définit pour le groupe Fives comme un processus de collecte et d'analyse d'informations stratégiques. Cette notion de processus est importante pour des acteurs de l'ingénierie. Pour Fives l'information stratégique se caractérise comme la différence entre le *nice to know* et le *need to know*. C'est une information dont la collecte doit donc déboucher sur une action. Le processus IE prend la forme du cycle classique de renseignements en six étapes.

Puisque Fives ne peut consacrer de manière permanente des ressources à l'intelligence économique, il convient de cibler les sujets qui seront creusés : acquisition, menaces sur un marché, etc. La première étape du cycle, celle du questionnement, est primordiale dans la collecte d'informations pertinentes. Sur les gros appels d'offres, des task forces sont mises en place. Ce processus d'acculturation de l'ensemble des collaborateurs à la perspective de l'intelligence économique nécessite la mise en place d'ateliers en interne et de business cases, ce que Fives a fait avec l'aide d'un spécialiste. On se rend compte qu'une part significative des informations stratégiques est disponible en interne et auprès du village professionnel des collaborateurs. Un processus IE implique donc un effort de désenclavement de l'information. Cela n'exclut pas l'utilité d'avoir recours à des prestataires extérieurs dans des cas précis.

Sylvie GRAUMANN souligne que ses produits sont déposés et brevetés. La veille contre la contrefaçon est donc primordiale. En interne, une protection est mise en place pour protéger les informations sensibles. Face aux menaces, il convient de réagir vite et pour cela, une veille des concurrents est nécessaire, via leurs sites ou sur les salons. Les organisations professionnelles, telles que l'UNIFAB, permettent d'être mis en relation avec des avocats défendant les intérêts de l'entreprise. Par ailleurs, les salariés sont incités à ne pas connecter de clés USB ou leurs smartphones personnels sur les ordinateurs professionnels afin de protéger les données sensibles. Enfin, des outils tels que Google Alerts ou AdWords sont utilisés pour monitorer les tendances et assurer le référencement.

# Table Ronde 2 : Développer une stratégie d'intelligence économique pour réussir son développement à l'international : quelles méthodes ?

---

Jean-Baptiste CARPENTIER

*Commissaire à l'Information Stratégique et à la Sécurité économiques (CISSE)*

Dominique LAMOUREUX

*Directeur Ethique et Responsabilité d'Entreprise de Thales, président du comité Intelligence Economique du Medef*

Maxime PRIETO

*Vice-président du Directoire de la société Supratec*

Karine DEMONET

*Directeur de la conformité et du contrôle permanent Groupe de Bpifrance*

Alexandre OSSOLA

*Directeur du fonds automotive et membre du comité de direction Mid & Large Cap de Bpifrance*

## I. Quels dispositifs pour les entreprises ?

Jean-Baptiste CARPENTIER précise le rôle du CISSE. Ce service a été réorganisé en 2015 afin de repositionner l'intelligence économique comme un des éléments de décision de la politique économique. Cette action marquait la volonté du Ministre et du Gouvernement d'intégrer des dimensions culturellement et historiquement délaissées en France, notamment la « face non éclairée » de l'économie. La politique économique doit aussi avoir pour objectif de préserver autant que possible l'indépendance et la souveraineté nationale.

Le CISSE mène une triple action : la définition d'une politique stratégique sur des questions identifiées, l'identification de sujets émergents et enfin, des échanges confidentiels avec les entreprises sur des questions d'impératifs nationaux. Le service dispose de relais dans chacune des 22 régions. Le service travaille aussi bien avec la DGT, la DGE que la DGSI ou la DGSE par exemple. Les actions menées par le CISSE ne sont pas les mêmes selon la taille de l'entreprise. L'État n'a d'ailleurs pas vocation à se substituer aux entreprises dans la définition de leur politique d'intelligence stratégique. En matière d'intelligence économique, il existe autant de modèles et dispositifs que d'entreprises.

## II. Illustrations de mise en œuvre de stratégies d'intelligence économique

Dominique LAMOUREUX constate que les questions qui interpellent dorénavant l'humanité, telles que le réchauffement climatique, les pandémies, la criminalité économique ou le terrorisme, revêtent une dimension planétaire. Or, les Organisations Gouvernementales Internationales montrent trop souvent leur incapacité à assurer avec efficacité la gouvernance mondiale attendue. Sous l'impulsion, notamment de l'ONU, les entreprises sont ainsi sollicitées pour prendre en charge des questions qui devraient relever normalement des Etats, telles que les droits de l'Homme, la prévention de la corruption, la paix et la justice, à l'image des 17 Objectifs du Développement Durable. Ces nouvelles responsabilités s'inscrivent ainsi dans de nouvelles réglementations mais aussi dans des standards rigoureux imposés par les ONG, les media ou la société civile sous la contrainte d'obligations de reporting et de transparence accrues.

Il devient donc fondamental pour les entreprises d'améliorer leur compréhension et d'anticiper les évolutions de leur environnement global. L'intelligence économique et stratégique prend tout son sens dans ce contexte. Comment continuer à conserver une compétitivité effective avec un cadre réglementaire qui se durcit et que la plupart des concurrents n'ont pas à respecter ? Toutefois, ces contraintes peuvent devenir un avantage compétitif si les entreprises responsables et intègres ne font preuve d'aucune naïveté et participent à l'élaboration des normes qu'elles ont à respecter. L'intelligence économique s'inscrit, dans cet esprit, dans une démarche proactive d'intelligence collective au sein des entreprises et entre elles, mais également avec leurs autres parties prenantes, dont les pouvoirs publics.

Maxime PRIETO explique l'évolution du business model de Supratec qui conduit aujourd'hui l'entreprise à se développer à l'international. De ce fait, la mise en place d'une stratégie export est nécessaire. L'approche se veut pragmatique : identification des clients français pour les suivre à l'international puis identification de cibles similaires directement à l'international. L'intelligence économique rentre en ligne de compte dans cette approche. Supratec a recouru à des experts de qualité sur le sujet pour bénéficier d'informations stratégiques sur les pays d'exportation ciblées. En interne, Supratec construit itérativement sa propre maîtrise de l'intelligence économique.

Par ailleurs, Supratec a intégré le club Stratexio dans une démarche d'intelligence collaborative. Stratexio s'appuie sur trois piliers : l'export est possible dès lors qu'il s'agit d'un projet de toute l'entreprise, l'accompagnement collectif et individuel par des experts, les échanges entre pairs qui sont constructifs et sources de valeur ajoutée. À la suite de cette démarche, un système de « commando export » a été mis en place et regroupe des acteurs variés de Supratec qui apportent leur vision et leurs compétences. L'impulsion de la démarche doit venir du top management, mais être aussi voulue par les salariés.

Karine DEMONET explique que tous les dossiers d'investissement de la BPI sont examinés par la direction de la conformité. Les audits sont cependant plus ou moins poussés selon le secteur, la localisation géographique ou encore la nature de l'opération. La BPI s'appuie sur une approche par les risques. Dans le cas de certains dossiers, une étude d'intelligence économique peut être commanditée. Concernant les dossiers de financement, environ 20 % des dossiers font l'objet d'un examen plus poussé. Il s'agit souvent d'opérations d'export.

Dans le cadre d'un environnement des affaires toujours plus réglementé, l'enjeu de réputation est stratégique et primordial. Tous les acteurs cherchent ainsi à se prémunir par des *due diligences* appropriées. Dans la foulée de la loi Sapin mise en œuvre le premier

juin, les acteurs doivent désormais prouver qu'ils ont mené les processus nécessaires et suffisants à l'étude de leurs partenaires. Ces *due diligences* sont donc différenciées selon les dossiers. Au sein de BPI, il n'est pas toujours évident de mener cette approche qui peut paraître anti-commerciale et conduit d'ailleurs parfois à l'abandon de certains dossiers sans que la raison ne puisse être communiquée au client.

Alexandre OSSOLA précise qu'il représente le fonds Automotive de la BPI, au sein de la branche d'investissement en fonds propres. BPI est aujourd'hui actionnaire de plus de 700 entreprises. Ce processus d'investissement prenant souvent la forme d'un jeu de séduction entre fonds et entreprises, il paraît compliqué de poser des questions intrusives et potentiellement dérangeantes. Cependant, connaître les différentes parties prenantes d'une entreprise s'avère nécessaire et permet d'éviter des déconvenues très coûteuses. Le travail de due diligence est donc mené, en intégrant des dimensions nouvelles liées à la soft law. Par ailleurs, la banque cherche à insuffler cet état d'esprit dans les entreprises qu'elle accompagne. Sous l'angle de l'approche offensive de l'intelligence économique, les projets d'implantation à l'international que pourraient avoir ses participations font de plus en plus l'objet d'études poussées réalisées par des experts. Ces études sont très complémentaires des due diligences financières et juridiques classiques. Leur coût est d'ailleurs souvent très modeste comparé aux enjeux.

Contact MEDEF – Direction International : Stéphanie Tison – [stison@medef.fr](mailto:stison@medef.fr)

Document rédigé par la société Ubiquis – Tél : 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)