

# VOYAGES AU COEUR DES PRATIQUES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

## Hommes, risques et responsabilités

**BEM, Bordeaux**  
**16 novembre 2010**

**Actes de la 3<sup>ème</sup> Rencontre  
Intelligence économique et  
sécurité globale**



[www.bem.edu](http://www.bem.edu)

En partenariat avec



**CIDAN**

**CEPIA**

**GRSG**



Avec le soutien de



Tous nos remerciements s'adressent à ceux qui ont largement contribué au succès de cette journée :

Le Centre Français de Recherche sur le Renseignement CF2R, le CIDAN et le Groupe de Recherche sur la Sécurité et la gouvernance de l'Université de Toulouse 1 Capitole (EA4176) ont facilité la constitution du programme grâce à la qualité de leurs membres et à la richesse de leurs réflexions.

Les intervenants, qu'ils soient académiques ou professionnels, ont tous accepté avec sympathie de participer bénévolement à cette rencontre, cela malgré des emplois du temps chargés et des activités très intenses.

La participation de Pierre TILLINAC, journaliste à Sud-Ouest, l'accord de principe de Franck COGNARD, journaliste à France-Inter mais retenu par les impératifs de la radio, la présence de Franck NIEDERCORN, correspondant des Echos à Bordeaux ont montré l'intérêt porté par les médias à cette journée.

Les étudiants de Master I et II - Programme ESC de BEM, qui ont choisi le module optionnel "Intelligence économique et sûreté des organisations" et pour qui cette journée a été initialement et fortuitement conçue, ont apporté leurs contributions par leur présence et leur prise de notes : BAUDET Marion, BELHADJ Jeremy, BIGOT Marine, BOIL Julie, BOUILLAUD Benoit, BOUVIER Cedric, CECCONI Jean Cesaire, CHABANNIER Aurelien, CHARRUAU Thomas, CODACCIONI Tristan, DIOKHANE Daba, Ndeye, DURRUTY Béatrice, DUSI Lisa, ESCLASSAN Mélanie, FLOCH Hadrien, FOLLET Pierre-Louis, GINESTE Rachel, GUILLOU Herve, HAAS Ludivine, HUNDZINGER Marie-Laure, JOBARD Yoann, JOIE Etienne, LE RALLE Paul, LECHIFFLART Romain, LERAY Marie, LICOUR Manon, LIN Sophie, MARGUERITTE Benoit, MENETRIER Anne-laure, MOITA Kevin, MONDON, Magali, MOREAU Eva, NOBLET Régis, POLODNA Thien-minh, REBOTIER Marion, RENARD Sophie, TALBI Omar, TERRIEN Alicia, TESSONNEAU Pauline, THOUVIOT Florent.

Philip McLAUGLIN, directeur de BEM a, par sa présence, montré son intérêt pour cette rencontre.

Jean-François VERDIÉ, directeur des Mastères spécialisés, a largement soutenu cette journée, financièrement et intellectuellement.

Philippe BARBE, directeur pédagogique de l'Institut du Management des Risques, a inscrit la journée dans le programme de cours et ainsi permis à ses étudiants d'y assister, l'intelligence économique devenant une réelle préoccupation pour les risk managers.

La direction du pôle ORG animé par Sylvie LACUEILLE, professeur d'économie, a témoigné cette année encore son intérêt et apporté son soutien au déroulement de la journée. Zahir YANAT et Jan SCHAAPER, tous deux professeurs HDR à BEM, ont chacun accepté d'animer une table-ronde.

Précisons que cette troisième rencontre a pu être appréciée de tous grâce à la forte collaboration, en amont et le jour de la manifestation, de Brigitte CASPARY assistée par Corinne CARDEBAT, Dominique MARSOL et Salwa TARCHOULI.

Le soutien financier de GROUPAMA et de MYRIADE ont contribué à la convivialité de cette rencontre. Les actes doivent éditorialement beaucoup à Claude GARRABOS.

**Actes de la 3<sup>ème</sup> rencontre  
intelligence économique et sécurité globale :**

---

**VOYAGES AU CŒUR DES PRATIQUES  
D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE :  
Hommes, Risques et Responsabilités**

Sous la direction de Claude Delesse

**Partenaires**

- *Centre Français de Recherche sur le Renseignement (CF2R)*
- *Centre d'Etudes de la Politique et des Institutions Américaines (CEPIA),  
Université Jean Moulin Lyon 3*
- *CIDAN*
- *Groupe de Recherche sur la Sécurité et la Gouvernance (GRSG),  
Université Toulouse 1 Capitole*

*Avec le soutien de Groupama et de Myriade*

# Sommaire

<b>Les mirages français de l'intelligence économique</b> Eric Denécé	<b>5</b>
<b>I Accepter l'incertitude et l'intégrer dans la stratégie : Anticiper les risques pour ne pas se laisser surprendre</b>	
<b>La Mauritanie au carrefour des menaces régionales</b> Laurence Aïda Ammour	<b>9</b>
<b>Sociétés militaires privées/sociétés de renseignement privées, partenaires ou dangers pour les entreprises ?</b> Christophe Babinet	<b>19</b>
<b>Du risque à la menace. Entre les leurres technologiques et la complexité croissante du facteur humain</b> André Tarrat (synthèse)	<b>24</b>
<b>Risques numériques : connaissance des agresseurs et de leurs modes opératoires</b> Rémy Février (synthèse)	<b>26</b>
<b>II La connaissance de l'autre : la nécessaire prise en compte de l'interculturel</b>	
<b>La nécessaire prise en compte de la culture chinoise dans l'établissement de relations économiques avec la Chine</b> Général Daniel Schaeffer (synthèse)	<b>30</b>
<b>Lois américaines et risques induits pour les entreprises étrangères</b> Maître Serge Worthalter	<b>33</b>
<b>III Les distorsions de l'information : incompréhensions et manipulations médiatiques</b>	
<b>Relations médias-entreprises : quand il est question d'informations de qualité et d'informations sensibles</b> Pierre Tillinac (synthèse)	<b>38</b>
<b>Les parties prenantes de l'entreprise : comment les connaître, comment anticiper leurs prises de parole médiatiques et comment travailler avec elles ?</b> Emmanuel Beaurepaire (synthèse)	<b>39</b>
<b>Développer, promouvoir et protéger une entreprise aux activités sensibles</b> Jean-François Cleedel (synthèse)	<b>43</b>
<b>IV Management et intelligence de la prise de risque : quels comportements adopter ?</b>	
<b>Le Transport aérien, un environnement favorable à une pratique éthique de l'intelligence économique</b> Gilles Bordes-Pagès (synthèse)	<b>46</b>
<b>La compréhension des hommes et les processus psychologiques qui amènent à oser</b> Général (2S) Philippe Gouachon	<b>48</b>
<b>Management et intelligence de la prise de risque</b> Martial Mignet (synthèse)	<b>52</b>
<b>Intelligence économique : comment les services de l'Etat peuvent aider les entreprises</b> Hélène Borot (synthèse) Jérôme Chastenet (synthèse)	<b>54</b> <b>58</b>
<b>La protection du secret des affaires : où en est-on aujourd'hui ?</b> Maître Philippe Lemelletier	<b>60</b>
<b>Intervenants</b>	<b>62</b>

# VOYAGES AU CŒUR DES PRATIQUES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : *hommes, risques et responsabilités*

*Rencontre organisée par Claude Delesse (BEM) et Eric Denécé (Cf2R)*

L'idée des rencontres intelligence économique et sécurité globale est née fortuitement en 2008 à l'occasion d'une journée organisée dans le cadre du cycle de conférences annuelles "Luca Pacioli" par Henri Koulayom, professeur de finance à BEM (pôle Pilotage Gestion Organisation), en partenariat avec l'Institut français de l'intelligence économique et l'ordre des experts-comptables. Le pôle Organisation Responsabilité Globalité avait apporté sa contribution à travers l'élaboration du programme sur la thématique "Intelligence économique, progrès social et santé financière : deux responsabilités pour les PME-PMI et la région Aquitaine". Cette première rencontre a été soutenue également par d'autres partenaires : la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux (CCIB), l'Ordre des Experts-Comptables, l'Institut français des Administrateurs, Price Waterhouse Coopers-Landwell & Associés, le Cabinet Landwell, Groupama, la Mission Régionale pour l'Intelligence Economique en Aquitaine, la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie, l'Ecole Nationale Supérieure d'Electronique, Informatique et Radiocommunication de Bordeaux, l'Institut d'Etudes et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises.

La confrontation de différents points de vue et expertises a permis d'identifier de bonnes et de mauvaises pratiques en matière d'intelligence économique. L'exercice ambitionnait de faire apparaître, voire d'éclairer les zones d'ombre et les "zones grises" dont la firme est souvent ignorante. Les esprits préparés peuvent mieux faire face à l'incertitude et à tout type de rupture, voire prendre l'initiative, y compris dans l'adversité, avec un esprit gagnant. La question du poids de l'intelligence et de la sécurité économiques en termes d'investissements, stimulateurs d'axes de progrès social, a été largement débattue, cela d'autant plus que la majorité des acteurs économiques apparaissent avant tout préoccupés par leur santé financière.

Les acteurs économiques sont aujourd'hui de plus en plus confrontés à la complexité et à la mouvance accélérée des situations. L'entreprise, quelles que soient sa taille et sa nature, n'échappe pas à ce constat et subit des perturbations de moins en moins prévisibles. Malgré cela, il lui faut garantir l'avenir, conquérir dans la célérité, assurer sa sécurité financière, faire preuve de flexibilité permanente, gérer le stress collectif et individuel, se remettre perpétuellement en question, percer les intentions des autres, les autres ne se limitant d'ailleurs pas aux concurrents et aux clients. Bien qu'absorbés dans la gestion quotidienne, les décideurs doivent accepter l'incertitude et l'aléa pour intégrer un état d'esprit et des méthodes qui leur permettent de se préparer à affronter l'impensable. L'intelligence économique, mode de pensée et d'action, qui lie anticipation et compréhension dans une dynamique collective de développement, de protection et d'influence, s'impose aux décideurs. L'observation des comportements à l'échelle planétaire ou au plan local prouve que la stratégie ne peut plus se penser uniquement comme une doctrine d'affrontement, les actions indirectes prévalant dans de multiples circonstances. Il va sans dire que la maîtrise et la protection de l'information stratégique s'énoncent, sans conteste, comme les principes de base de la compétitivité et de la sécurité économique. Les réflexions et témoignages ont également contribué à analyser les rapports réels entre les sphères privées et publiques.

A la même époque, un module optionnel "Intelligence économique et sûreté des organisations" était proposé pour la première fois aux étudiants de master programme ESC de BEM. Les inscrits ont donc été invités à assister à la manifestation, cela à leur grande satisfaction. Il devenait dès lors logique de pérenniser cette initiative et de donner aux promotions suivantes l'opportunité de suivre des conférences de haut niveau, cela en province.

## **Rencontre 2009**

En décembre 2009 soutenue par le CEREBEM, Claude Delesse Professeur du pôle ORG et dont les recherches portent sur l'intelligence économique ainsi que sur la sécurité globale et la gestion de crise a renouvelé l'expérience, en coopération avec le Centre Français de Recherche sur le Renseignement (CF2R). Se sont associés le CIDAN, le Groupe de recherche sur la sécurité et la gouvernance de l'Université Toulouse 1 Capitole ainsi que la délégation départementale du Haut Comité français pour la Défense civile HCFDC. Des professionnels et des membres du monde académique ou de la société civile ont fait partager leurs idées et leurs expériences lors d'une rencontre Risques et Intelligence économique intitulée "Entreprises et partenaires : penser l'impensable" qui s'est déroulée à BEM le 6 décembre 2009 en présence de l'amiral Pierre Lacoste, ancien directeur de la DGSE et ex président de la Fédération des professionnels de l'intelligence économique (FEPIE).

Une première table ronde, animée par Dominique d'Antin de Vaillac, membre du Groupe de recherche sur la sécurité et la gouvernance de l'université Toulouse 1 Capitole GRSG (unité EA 4176) a rappelé que les entreprises évoluent au quotidien dans des univers complexes, versatiles, improbables (cybercriminalité, criminalité organisée, risques industriels et effets domino) dans lesquels il leur faut innover et construire. En effet, le hasard, la fatalité, l'agressivité, l'hostilité, l'insuffisance des modèles de gestion traditionnels, la méconnaissance des cindyniques et la perte de repères en situation de crise les laissent trop souvent démunies face aux dangers et aux menaces qui se situent en dehors du cadre des attentes ordinaires. Cela se solde *in fine* pour elles et pour leur entourage, par de lourds impacts financiers, sociaux et environnementaux.

La deuxième table ronde, dynamisée par Eric Denécé, directeur du Cf2r a montré que le renseignement élaboré permet aux décideurs de se préoccuper de l'avenir avec perspicacité pour éviter d'avoir à prononcer "trop tard" ou "si j'avais su". Sans pouvoir prétendre dompter le futur, ils ont cependant le devoir de se renseigner, de communiquer, de faire face à l'improbable avec célérité et expertise, d'agir de manière concertée. Les guerres de l'information, la lutte contre la contrefaçon, la direction de la sécurité/sûreté sont autant de terrains d'application. En ce sens, il leur faut débrider l'imagination en faisant preuve d'une grande exigence en termes d'informations.

## **Rencontre 2010**

Confirmant la volonté de BEM de confronter l'aspect universitaire à des avis d'experts et de professionnels, la troisième rencontre a tenté de faire ressortir l'altérité comme un thème central, conformément aux engagements de BEM par rapport à la responsabilité globale.

En introduction, Eric Denécé a rappelé que l'intelligence économique, quinze ans après son apparition en France, entre difficilement dans les mœurs. La mentalité française, l'absence de culture du risque et d'esprit de conquête, le faible dynamisme de l'économie, une politique d'offre plutôt que de demande et le rejet de la notion de rapports de force dans les relations commerciales internationales expliquent cet état de fait. Le risque est de voir, à terme, le marché de l'intelligence économique français et européen structuré par l'extérieur, particulièrement avec l'arrivée des cabinets anglo-saxons de renseignement.

Les deux premières tables rondes, tour à tour animées par Zahir Yanat, et Jan Schaaper, tous deux professeurs à BEM, ont illustré quelques dures réalités auxquelles les grandes entreprises mais aussi les PME sont confrontées, souvent malgré elles.

Force est de constater que les dirigeants ont une tendance dominante à restreindre le périmètre des analyses aux seules considérations économiques et financières liées à leurs activités. Ils attachent plus d'importance aux valeurs du marché qu'aux caractéristiques historiques, géopolitiques, culturelles et socioéconomiques. Une compréhension limitée rend difficile l'appréciation des questions sécuritaires liées aux activités dans des zones régionales hostiles comme la Mauritanie, livrée à la corruption, aux trafics illicites, aux manifestations identitaires et claniques. Rajoutons à cela des généralisations hâtives, des craintes obsessionnelles et des caricatures à propos d'acteurs surmédiatisés depuis l'invasion de l'Irak, les sociétés privées de sécurité (SSP) ou de prestations de type militaire (SMP) qui interviennent sur des théâtres d'opérations étrangers.

C'est dans ce contexte aux zones d'interstices et de frontières floues que se posent les questions d'intelligence économique notamment lorsqu'on parle de patrimoine d'entreprise ou de patrimoine national et d'intérêts économiques. Il y a une démythification cruciale à faire pour changer l'image de l'intelligence économique auprès de décideurs qui de surcroît doivent améliorer la protection face aux risques numériques, cela en s'interrogeant sur les agresseurs et leurs modes opératoires.

De nombreuses pratiques hostiles entrent dans le champ de la guerre économique et prennent des formes nouvelles avec les avancées scientifiques et technologiques. Mais elles ne sont le plus souvent en fait que des formes rénovées de stratégies et de manœuvres ancestrales (exemple de la Chine) ou que la manifestation d'un pragmatisme conquérant et défensif (exemple des Etats-Unis). Cela soulève le problème des limites que l'on se fixe en termes d'incertitude et de protection de l'information.

Réduire l'incertitude consiste avant tout à se renseigner, cela grâce à des sources ouvertes. La deuxième table ronde a ouvert les débats sur l'art de s'informer mais aussi de communiquer au XXI<sup>e</sup> siècle dans le milieu des affaires. Les médias suscitent la crainte mais fascinent. Ils sont des partenaires pour les entreprises sur la vie desquelles ils ont une grande influence, y compris à leur insu. Des firmes, bien que prospères, se trouvent désarmées, périlclitent, disparaissent face à une adversité déloyale qui sait habilement construire de beaux discours et user des médias en caisses de résonance. Mais les distorsions relèvent aussi tout simplement des incompréhensions culturelles, car les champs de la communication sont illimités. La compréhension des enjeux, des intentions, des pouvoirs et des modes opératoires des émetteurs, des interlocuteurs et des diverses parties prenantes s'avère de ce fait de plus en plus essentielle pour faire passer des messages, être transparent et être compris.

La croissance de l'anticapitalisme, la montée des extrémismes, des idéologies radicales, l'hypercompétition et l'hypermédiatisation peuvent mettre en danger des entreprises et des personnes. Pris de vitesse, les managers agissent dans l'urgence. Pourtant il leur faut se renseigner pour comprendre, concevoir des stratégies innovantes, à la fois agressives et protectrices tout en dynamisant des hommes. La sécurité économique se pense très en amont. N'est-ce pas avant tout une affaire d'altérité et de socialisation des acteurs à un haut niveau de conscience du risque ? N'est-ce pas réactiver le bon sens tout en développant des curiosités et des réflexes ? Préparé à toute éventualité, un manager responsable a conscience qu'il a pour mission de prendre des risques porteurs d'opportunités mais qu'il engage, parfois en situation d'urgence, des actions qui peuvent avoir de multiples conséquences à plus ou moins long terme. Il garde à l'esprit qu'il est vital de protéger des biens, un capital immatériel mais avant tout des Hommes, qu'il est crucial de raisonner des activités humaines insouciantes, malveillantes ou destructrices

pouvant entraîner une situation de catastrophe et par là même porter atteinte aux populations et à la société et face auxquelles il est essentiel de se préparer en faisant émerger de nouvelles pratiques. Il n'oublie pas qu'il n'est pas seul dans cette aventure.

Un manager engagé dans une logique de responsabilité globale résiste au pessimisme ambiant. Il se doit de réfléchir à la réelle portée de l'intelligence économique considérée comme une grille de lecture, une politique publique et un mode de management visant la compétitivité, la sécurité économique et le développement de stratégies d'influence, cela dans une approche stratégique c'est-à-dire prenant en compte l'altérité. Une pratique responsable de l'intelligence économique porte à saisir les opportunités et prendre des risques malgré les menaces émergentes, à parer et à tenter de raisonner les activités humaines destructrices. Elle renforce l'humilité, la confiance réciproque, et la complicité multiculturelle au sein des organisations ainsi qu'entre institutions, entreprises, acteurs publics et de la société civile. Ce faisant, elle s'impose comme le maillon fort d'une politique concertée de sécurité globale pour assurer le développement sans rupture de la vie et des activités collectives et individuelles.

Cette journée de novembre 2010 a marqué une première initiative visant à associer un programme spécialisé, l'Institut du Management des Risques, cela dans le but d'outiller des étudiants en matière de prise de décision, de les sensibiliser à l'importance de l'analyse de l'information et de leur donner une meilleure appréhension de leur environnement pour un management des risques en entreprise plus efficace. La quatrième rencontre devrait s'inscrire dans cette visée compte-tenu de l'évolution croissante de ce que l'on qualifie de nouvelles menaces.

**Claude Delesse**



# LES MIRAGES FRANÇAIS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Eric DENÉCÉ

**N**ous avons tout lieu de nous réjouir du fait que, depuis plusieurs années, la notion d'intelligence économique soit devenue courante dans les entreprises et l'administration françaises. Toutefois, quinze ans après son apparition, devant les difficultés que cette discipline rencontre à entrer dans les mœurs, quelques constatations s'imposent.

1. La définition française de l'intelligence économique est significativement différente de celle des autres nations. Le monde anglo-saxon parle très clairement de "renseignement compétitif, d'affaires ou d'entreprise" (Competitive, Business ou Corporate Intelligence). En revanche, l'acception française a pris, dès l'origine, ses distances avec la notion de renseignement pour privilégier les concepts d'amélioration de la compétitivité et de sécurité économique. Si ces deux idées sont essentielles, il ne s'agit pas *stricto sensu* de renseignement. Et bien que la veille soit intégrée dans la démarche, le concept français revêt un caractère plutôt défensif. Le décalage n'est pas anodin.

Cette "dérive" française est due à une méfiance viscérale vis-à-vis de ce qui relève du renseignement, métier très négativement connoté dans l'inconscient collectif national.

2. En France, l'intelligence économique a été introduite suite à une initiative étatique et non pas du secteur privé. Pourtant l'intelligence économique concerne les acteurs économiques davantage que les pouvoirs publics, car ce sont eux qui en sont en première ligne de la nouvelle compétition économique mondiale.

C'est en premier lieu le rapport Martre (1994) qui est à l'origine de l'introduction de la discipline. Puis la démarche a été relancée par le rapport Carayon (2002).

Paradoxalement, c'est un domaine dans lequel l'Etat a pleinement joué son rôle. Après la création d'un éphémère Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (1995), les pouvoirs publics ont fait un effort remarquable pour sensibiliser les entreprises, avec le soutien des chambres de commerce. L'Etat a directement créé ou encouragé la création de diplômes universitaires et de formations spécialisées.

Mais les acteurs économiques ont été très lents à intégrer cette nouvelle approche du management, notamment parce qu'elle est perçue comme un concept étatique, par son origine, et défensif, par la définition qui en a été donnée. En conséquence, ils ne s'y sont que très marginalement intéressés.

3. L'intelligence économique s'est également développée à travers une démarche d'offre et non de demande. Avec le discours étatique sur la compétitivité et les premières formations mises en place, sont apparus de nombreux experts ou cabinets spécialisés proposant leurs services. Mais comme les acteurs économiques ont été très lents à intégrer cette démarche dans leur développement, le marché est longtemps resté extrêmement étroit et n'a guère généré de chiffre d'affaires. Cela n'a pas permis la consolidation d'une offre nationale solide. Au contraire, la grande majorité des structures nées au milieu des années 1990 avait disparu dix ans plus tard.

4. L'intelligence économique est devenue une discipline de faux-docteurs. En effet, parce qu'elle s'est développée en France en prenant ses distances avec le renseignement - injustement réduit à l'espionnage – cela a conduit à l'apparition de pseudo spécialistes dont les compétences sont pour le moins discutables. De nombreux consultants de toutes origines (conseil en organisation, conduite du changement, communication, gestion de crise, etc.) et des anciens membres des forces de sécurité sans expérience du renseignement (militaires, policiers, etc.), voire des universitaires et des journalistes, en ont fait leur business.

Or, pour prétendre à un minimum de compétence en intelligence économique, il est indispensable de connaître l'entreprise ou le renseignement, et idéalement les deux. Ce n'est pas le cas en France pour 90% de la profession et des experts autoproclamés.

L'incompétence de ces acteurs a nui à la reconnaissance de la discipline, car beaucoup de chefs d'entreprise ayant décidé de "tester" cette approche ont été peu convaincus par les résultats de leurs prestataires... et pour cause : leurs connaissances étant dans le meilleur des cas purement théoriques.

Seules quelques dizaines de personnes dans notre pays peuvent afficher une centaine de vraies missions d'intelligence économique.

5. Pourtant, depuis dix ans, l'intelligence économique est devenue une mode. On en parle énormément, on observe une production très importante de livres, d'articles, de colloques, de formations ... nettement supérieure à ce qui se fait outre-Atlantique.

Mais ce n'est en réalité qu'un discours idéologique, un poncif oratoire : en parler est indispensable mais exonère de passer à l'action. Le décalage entre le discours et la pratique est considérable.

Cette déformation a un effet pervers sur les jeunes : beaucoup sont attirés par cette discipline qui est très médiatisée. Mais ce n'est qu'un "miroir aux alouettes". Les nombreux diplômes existant ne mènent à rien, les débouchés étant extrêmement restreints.

6. Si le marché de l'intelligence économique (emploi ou prestations) en France est aussi faible, cela est dû à la fois à notre mentalité et à la nature de notre économie. L'absence de culture du risque et d'esprit de conquête, le faible dynamisme de notre économie et le rejet de la notion de rapports de force dans les relations commerciales internationales expliquent cet état de fait. Les missions "stratégiques" ou de longue durée demeurent rares. En conséquence, l'offre nationale ne dépasse guère le niveau de l'artisanat.

En revanche, la discipline connaît un essor important dans le monde anglo-saxon. En effet, les acteurs économiques y disposent d'une vraie culture du renseignement, d'une réelle propension à la prise de risque, nourrie par un esprit de conquête et une volonté d'enrichissement qu'ils assument et qui les rend naturellement agressifs.

Certes, nous pouvons considérer que notre système est plus humaniste, à défaut d'être plus efficace.

Outre-Atlantique et outre-Manche le développement des activités d'intelligence économique va de pair avec des banques entreprenantes, des investisseurs qui prennent des risques et veulent gagner de l'argent, des entreprises qui sont déterminées à gagner des marchés.

New York et Londres sont d'importantes places financières qui attirent investisseurs et fortunes du monde entier (entreprises, fonds de pension, fonds arabes, finance islamique, investisseurs chinois, oligarques russes, etc.), lesquels en veulent toujours plus. L'intelligence économique est pour eux un instrument indispensable car leur appât du gain, souvent à court terme, ne peut être

satisfait sans renseignement, considéré comme un levier de création de valeur. Ils y accordent ainsi une importance primordiale : savoir avant les autres, pour agir avant eux et assurer le succès de leurs opérations.

Dans ces pays, les opérateurs du renseignement d'affaires ne se préoccupent pas de compétitivité, mais y contribuent directement par leur action. Leurs clients leur donnent les moyens de bien faire le job (les contrats se négocient en centaines de milliers, voire en millions de dollars<sup>1</sup>), car leur but est de tirer un avantage concurrentiel des informations demandées. Le retour sur investissement est donc directement mesurable. En conséquence, la demande s'accroît et permet à une offre de qualité de se structurer.

7. C'est une nouvelle preuve que commerce et renseignement vont de pair et qu'un système capitaliste ultra-libéral est plus favorable au développement de l'intelligence économique. Ce n'est guère rassurant, mais c'est un fait. Plus l'économie est compétitive, plus elle a besoin d'information stratégique.

De plus, il importe de comprendre que ce n'est pas l'activité économique dans son ensemble qui « *drive* » l'intelligence économique. Ce sont d'abord et surtout la finance et les grands groupes mondialisés, présents dans les secteurs les plus concurrentiels. Ce ne sont pas les PME, comme on le croit à tort en France.

8. Le risque que nous courrons est de voir, à terme, notre marché de l'intelligence économique structuré par l'extérieur. Nous en mesurons déjà les prémises, avec l'arrivée des cabinets anglo-saxons de renseignement sur les marchés français et européens. Ils prennent pied sur le continent après avoir pu se développer sur leur marché intérieur. Ils disposent par ailleurs d'un réseau international de qualité qui leur permet d'offrir à leurs clients une couverture mondiale.

Ainsi pourrait se reproduire un phénomène que nous avons déjà connu avec le conseil en management, en stratégie et l'audit financier. Lorsque les acteurs économiques français se plaignent du "règne" sans partage des cabinets anglo-saxons, ils oublient de considérer que c'est leur faible propension à faire appel à des prestataires extérieurs qui a conduit à la disparition des acteurs nationaux<sup>2</sup>.

---

1. Les coûts réels de l'intelligence économique y sont comparables voire supérieurs à ceux des métiers du conseil. Par exemple, la surveillance d'un CEO concurrent peut être facturée jusqu'à 15 000 dollars par jour.

2. Le marché du conseil est environ inférieur de 50% en France et dans les pays latins à ce qu'il est dans le monde anglo-saxon.

**ACCEPTER L'INCERTITUDE  
ET L'INTÉGRER DANS LA STRATÉGIE :  
anticiper les risques  
pour ne pas se laisser surprendre**

Modérateur :  
Zahir YANAT (*Professeur BEM, HDR*)

# LA MAURITANIE AU CARREFOUR DES MENACES RÉGIONALES<sup>3</sup>

*Laurence AÏDA AMMOUR<sup>4</sup>*

**L**e 18 juillet 2009 Mohamed Ould Abdelaziz dit «Aziz» est élu président de la République islamique de Mauritanie avec 52% des suffrages. Ayant pris le pouvoir après un putsch (6 août 2008) qui a valu au pays sanctions et suspension de l'aide étrangère, il a rapidement regagné la confiance de la communauté internationale. Chef du bataillon de la sécurité présidentielle pendant vingt ans et ancien élève de l'Académie militaire de Meknès, il connaît bien le système de l'intérieur. Il sait pouvoir compter sur une meilleure entente avec le royaume chérifien, ainsi que sur l'appui de ses bailleurs de fonds arabes et golfiens, européens et américains. La France et l'Espagne qui ont des intérêts économiques importants dans le pays, optent très tôt en faveur d'une réconciliation rapide avec le nouveau régime de Nouakchott.

En déclarant vouloir réformer l'ensemble des institutions, rétablir la légitimité de l'Etat, et fort du soutien tant politique que financier de ses partenaires étrangers, le nouveau président mauritanien cherche aujourd'hui à réhabiliter son pays en affichant une détermination politique et militaire sans précédent. Porté légalement au pouvoir sur la base d'un programme à coloration morale et sécuritaire, Aziz a décidé de s'attaquer aux défis de sécurité internes et régionaux.

Pays charnière entre les ensembles maghrébin et sub-saharien, la Mauritanie est confrontée depuis quelques années aux mêmes menaces sécuritaires que ses voisins. Située au croisement des échanges humains, commerciaux et religieux Sud-Nord, elle est également prise dans le maillage des flux criminels qui s'étendent du Golfe de Guinée à la Méditerranée.

Depuis peu, son territoire est devenu à la fois le lieu de recrutement et la cible de Al Qaïda au Maghreb Islamique (AQMI). Trente à quarante Mauritaniens seraient passés par les camps d'AQMI en Algérie et dans le nord du Mali. Le pays a également subi de nombreuses pertes depuis 2005: sur quinze attaques menées dans le Sahara-Sahel, neuf ont eu lieu sur son sol. Ce pays et son armée sont particulièrement visés par les katiba de deux émirs algériens: Mokhtar Belmokhtar dit «Mr Marlboro» pour son implication dans le trafic de cigarettes, et l'intransigent Abdelhamid Abou Zeid, auteur des récents enlèvements de ressortissants européens au Niger.

On sait les liens séculaires qui ont uni l'islam et les circuits commerciaux dont les confréries ont été les vecteurs. De ce fait, la diaspora commerçante maure qui déborde largement l'Afrique de l'Ouest, possède des intérêts dans le commerce régional et international. C'est la domination tant économique que politique de cette communauté qui a orienté les choix identitaires et stratégiques du pays. Depuis son indépendance en 1960, la Mauritanie a fait preuve d'un tropisme arabe marqué. Son rôle de pont entre le Maghreb et l'Afrique noire a été abandonné au profit du caractère maure et arabe du pays. Ceci a induit un déplacement de son centre de gravité géopolitique principalement vers le Maroc, le Golfe, l'Irak, l'Arabie saoudite et le Koweït et explique la prégnance des courants baathistes et nassériens au sein des cercles du pouvoir et de la communauté intellectuelle.

3. Ce texte est la version longue du papier publié initialement dans la série NOTES INTERNACIONALS, no. 19, octobre 2010, du Centro de Estudios y Documentacion Internacionales de Barcelona, CIDOB (Espagne): <http://www.cidob.org/> et [www.cidob.org/es/cidob/organizacion/expertos\\_cidob](http://www.cidob.org/es/cidob/organizacion/expertos_cidob)

4. Consultante en sécurité internationale et défense, chercheuse associée Centre d'Etudes d'Afrique Noire (CEAN)-Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et au Centro de Estudios y Documentacion Internacionales de Barcelona (CIDOB), Espagne. Membre de l'IHEDN-Aquitaine

Une réorientation vers l'Afrique noire lui permettrait de rompre avec l'enclavement dont elle a longtemps pâti et de réactiver l'axe Maroc-Mauritanie-Sénégal. Elle pourrait retrouver ainsi son rôle de pivot entre ces deux aires de voisinage. Le projet de route côtière Tanger-Lagos via Nouakchott et Dakar, et sa participation à l'initiative «Zone atlantique sud»<sup>5</sup> marquent peut-être le début d'un retour à sa vocation africaine. Ce rééquilibrage aurait deux avantages: en replaçant le pays dans une configuration stratégique extravertie, il en ferait un relais méridional précieux pour les Européens et les Américains; en permettant une meilleure intégration dans l'espace régional, il repositionnerait la Mauritanie au carrefour des intérêts africains, méditerranéens, et atlantiques.

La conjugaison de données internationales et de facteurs internes expliquent pourquoi la Mauritanie fait face à des défis de sécurité inédits. Depuis son accession au pouvoir, Aziz a mis en route des chantiers sociaux et politiques cruciaux. Les questions sont primo de savoir si cette détermination durera ou si elle n'est qu'un effet d'annonce, et secundo si les moyens par lesquels le régime actuel entend résoudre les questions sécuritaires et sociétales seront à la hauteur des enjeux. Il s'agit rien moins que de traiter simultanément : la corruption des élites et des acteurs économiques, les alliances entre tribus dominantes et réseaux de trafiquants, l'économie de rente criminelle, le sort des réfugiés et des populations serviles, la diffusion d'un islam importé favorisant la polarisation sociale, la radicalisation des groupes combattants qui menacent la stabilité du pays.

## I. LES RISQUES INTÉRIEURS : ANCIENNES ET NOUVELLES QUESTIONS DE SÉCURITÉ

### La corruption, un facteur d'insécurité interne

La société mauritanienne est caractérisée par une structuration statutaire qui fonde les hiérarchies tribales, ethniques et raciales. Cette organisation fait que l'attribution des positions sociales et l'accès à certaines activités économiques est réservé et sélectif. Les tribus sont guerrières, maraboutiques ou tributaires, tandis qu'horizontalement, les castes de culture arabe comprennent les Maures blancs (Beydhan) dominants, les forgerons, les griots, et les Haratin (Maures noirs, anciens esclaves affranchis). Les négro-Mauritaniens (Soninké, Haalpularen et Wolof), pasteurs et agriculteurs de la vallée du fleuve Sénégal, ne sont pas de culture arabe.

Dans la configuration politique précédente, la suprématie de certaines grandes tribus commerçantes maures qui avaient la mainmise sur une grande partie de l'activité économique (pêche, riziculture, transports, foncier urbain, import-export), sur le monde des affaires, et sur le Sénat et l'Assemblée, avait pour conséquence l'imbrication d'intérêts tribaux et criminels. Au sein du pouvoir même et dans les cercles proches de celui-ci, on retrouvait quelques grandes familles oligarchiques qui contrôlaient certains trafics dont elles tiraient des rentes lucratives. A travers l'allégeance aux familles dominantes, d'autres groupes ou individus bénéficiaient des retombées de ces trafics, de postes au sein des institutions ou de l'octroi de marchés publics et privés. Périodiquement la concurrence entre factions a ainsi provoqué des rivalités au sein des appareils d'Etat, causes d'instabilité politique et de putschs.

Dans un système où des hommes d'affaires puissants aux activités diversifiées financent aussi les campagnes électorales, les affaires politiques ont bien souvent des ressorts économiques. Mohamed Ould Bouamatou (commerce de cigarettes, secteur aérien, concession automobile), généreux contributeur à la campagne électorale du nouveau président, fait partie de l'un des plus puissants lobbies gravitant autour du chef de l'Etat.

---

5. Il s'agit d'une enceinte de coopération pourvue d'une triple dimension africaine, européenne et latino-américaine, impulsée à Rabat en août 2009, incluant plusieurs pays riverains de l'Atlantique, du Maroc au Nigeria. Ses objectifs sont l'intégration économique de cet espace, la promotion de la sécurité collective et la mise en œuvre de mesures communes contre la criminalité transnationale et la piraterie.

Les connexions entre réseaux criminels et certains acteurs étatiques sont anciennes. La corruption concerne aussi bien les militaires basés dans les garnisons, que certains groupes familiaux du nord du pays et des pays voisins qui se partagent les revenus des trafics d'armes et de cigarettes. En raison de son implication dans le trafic de drogue, Sidi Mohamed Ould Haidallah par exemple, fils de l'ancien chef d'Etat (1980-1984), a fui au Sahara occidental pour échapper à la justice.

Le président Maâouiya Ould Taya lui-même (1984-2005), en nouant des alliances entre sa tribu, les Smassides, et la tribu Rgueibat du Sahara occidental, liée au Polisario et dont la puissance s'est estompée ces dix dernières années, avait pu s'assurer le contrôle des trafics dans le nord du pays. Ces alliances étaient de nature tant commerciales que politiques et militaires comme l'attestait jusqu'à il y a deux ans la présence d'un rgueibat, Moulay Ould Boukhreiss, au poste de chef d'état-major mauritanien.

Le développement des trafics a vu l'apparition d'autres acteurs (Touaregs, passeurs, trafiquants de drogue et d'armes) qui ont à leur tour noué des alliances ponctuelles avec ces tribus maures sur des territoires de plus en plus vastes débordant les frontières nationales. Les rivalités internes au pouvoir et le morcellement qui en est résulté ont ainsi transnationalisé la criminalité et diversifié les complicités. Après le coup d'Etat manqué contre Ould Taya en 2003, certains hauts gradés mauritaniens fidèles au régime, réunis près de Zouérate, auraient demandé à des membres du GSPC de neutraliser Les Cavaliers du changement, une organisation créée en juin 2003 par les auteurs du putsch.

Promesse électorale d'Aziz au petit peuple, la lutte contre la corruption s'est concrétisée par plusieurs actions depuis décembre 2009: suppression des avantages accordés aux fonctionnaires, incarcération de plusieurs notables et hommes d'affaires, et destitution de plusieurs secrétaires généraux dans certains ministères, dont celle du Commissaire aux droits de l'homme à qui il a été demandé de rembourser 271 millions d'ouguiyas. La particularité de ce «nettoyage» est qu'il ne vise pas seulement des membres du régime précédent, mais aussi ceux qu'Aziz a lui-même nommés. Le cas le plus exemplaire est celui du chef de la gendarmerie en charge de la lutte anti-terroriste, destitué suite à l'enlèvement des trois humanitaires espagnols.

Suivant la tournure qu'elle prendra, on peut interpréter cette campagne «mains propres» de deux façons: soit comme le signe d'une remonopolisation de la rente par de nouveaux groupes économiques alliés au nouveau régime, soit comme une transformation du mode de gouvernement et du fonctionnement des institutions. Le régime actuel devra faire preuve d'une forte volonté politique pour briser cette architecture mêlant formel et informel qui permettait paradoxalement de maintenir un certain niveau de sécurité. Aziz qui appartient à la tribu guerrière des Ouled Bou Sba, considérée comme marocaine, saura-t-il briser ces liens et aller contre les intérêts de son propre groupe?

### **Le sort des réfugiés et la question nationale**

La question négro-mauritanienne ne peut se comprendre que dans le cadre de la redistribution des terres arables de la vallée du fleuve Sénégal. Entre 1989 et 1991, environ 90.000 paysans, fonctionnaires et soldats négro-Mauritaniens fuient au Sénégal et au Mali, suite aux campagnes racistes et aux massacres dont ils sont l'objet. Ils sont privés de papiers d'identité, spoliés de leurs terres et de leurs biens.

Pendant près de 20 ans, le pouvoir va occulter ces violences pudiquement nommées «passif humanitaire». Ces événements cautionnés alors par les tenants du baathisme, ont provoqué une profonde fissure de l'unité nationale.

En reconnaissant les faits et la responsabilité de l'Etat, Aziz a brisé un premier tabou et annoncé l'indemnisation financière des familles. Le rapatriement des trois-quarts des 22.000 personnes concernées a commencé en 2008. Mais nombreux sont ceux qui n'ont pas pu récupérer leurs terres, attribuées entretemps à des Maures. La confiance n'est toujours pas rétablie car les litiges fonciers et la réinsertion des exclus restent encore à régler. Une telle annonce est inédite en Mauritanie, d'autant que le président lui-même faisait partie de la hiérarchie militaire à l'époque des faits. Ici encore on peut s'interroger sur la réalité d'une rupture avec le passé ou du résultat d'un calcul politique.

### **Islam local et traitement de l'islamisme**

Dans une société très hétérogène du point de vue ethnique, linguistique et religieux, l'étatisation de l'Islam et la politique d'arabisation à partir de l'indépendance (1960) étaient censés servir de ciment identitaire national. Dans les faits, cela a eu pour effet d'exclure les négro-Mauritaniens qui, dans leur majorité, ne sont ni de langue ni de culture arabe et de miner les relations inter-ethniques.

Depuis les années 90, les pays du Golfe, Arabie saoudite en tête, financent les imams ainsi que la construction des mosquées, des écoles et des institutions de recherche. Leur influence financière et religieuse s'étend dans les quartiers défavorisés aux dépens des confréries soufies. Une bonne partie des fidèles qui fréquentent la mosquée dite «fondamentaliste» de Nouakchott sont de jeunes Haratin perméables à l'égalitarisme prêché par ce nouvel islam. L'auteur de l'attentat-suicide contre l'ambassade de France en août 2009 était un Haratin. Parallèlement à l'islamisation rampante de certaines franges de la classe moyenne, cette nouvelle question religieuse déstabilise les appareils religieux étatiques. Elle n'implique cependant pas une radicalisation systématique des fidèles même si le ressentiment contre l'injustice sociale peut entraîner des sympathies pour le salafisme.

La première génération de salafistes mauritaniens date de 2004. Des volontaires rejoignent les camps du GSPC pour aller combattre en Irak, d'autres en Algérie. Une quarantaine de Mauritaniens étaient présents en 2008 aux côtés des vétérans d'Afghanistan dans les camps d'AQMI du nord-Mali. En 2009, on en comptait 30, dont Abou Alkama El-Mouritani soupçonné d'avoir préparé une attaque en Algérie, et Abdelrahman Abou Zeina El-Mouritani, premier kamikaze mauritanien qui a perpétré l'attentat de Bouira, près d'Alger.

La Mauritanie ne peut échapper aux dynamiques régionales. Un conflit ou des tensions dans un pays voisin ont forcément des répercussions internes. Pour autant l'islamisme radical reste faible parmi la population.

Le précédent gouvernement accentuait ce danger pour justifier la répression des organisations religieuses naissantes et l'appui des Etats-Unis. Ce n'est qu'en 2007 que deux partis religieux, le Tawassoul et le Fadhila, seront finalement reconnus.

Avec l'aide des autorités religieuses, le nouveau gouvernement combat la doctrine salafiste en revalorisant la tradition musulmane mauritanienne faite de tolérance et de non-violence et en utilisant les imams comme courroies de transmission<sup>6</sup>. Il s'agit d'un second front parallèle à la stratégie militaire classique contre l'islamisme armé. Plusieurs initiatives réunissant ouléma, imams et intellectuels ont été prises :

- pièce importante du dispositif pédagogique du gouvernement, Hacen Ould Dedew, influent dirigeant islamiste formé en Arabie saoudite mais convaincu que la préservation de l'islam malékite est une urgence nationale, a mené des discussions avec 80 prisonniers salafistes en janvier 2010 afin de les inciter à renoncer au djihad et à se repentir;

---

*§. ICeci se traduit par le recrutement de 500 imams, rémunérés 50.000 ouguiyas/mois, dans un pays où le salaire minimum est de 21.000 ouguiyas.*



- une nouvelle chaîne radiophonique, «radio Qur'an», a été lancée en août dernier;
- début septembre 2010, le président a gracié 35 détenus islamistes à l'occasion de l'Aïd El Fitr, marquant la fin du ramadhan.

Ce dialogue ne fait cependant pas l'unanimité dans la classe politique car il est jugé risqué et s'apparente à une amnistie camouflée.

### **La question raciale**

Parmi les adeptes de l'islam importé on trouve de nombreux Haratin. Ces Maures noirs arabophones (35% de la population) sont d'anciens esclaves affranchis qui cultivent les terres de leurs maîtres dans la vallée du fleuve Sénégal. La réforme foncière de 1983 n'a fait que concentrer la propriété entre les mains des notabilités tribales et de certains hommes d'affaires maures au lieu d'engager une redistribution plus équitable des terres. Beaucoup d'anciens cultivateurs sont alors devenus ouvriers agricoles. Lors des grandes sécheresses des années 70-90, certains ont dû émigrer vers les villes où ils vivent dans des bidonvilles (kebba), exercent des petits métiers (vendeurs ambulants, bouchers, domestiques) ou occupent des postes subalternes dans les administrations.

Ils trouvent dans l'islam réformé la source de justice à laquelle ils aspirent, une doctrine qui affirme l'égalité entre musulmans quelle que soit leur place dans la société. C'est pourquoi ils s'opposent à l'islam confrérique traditionnel qui a toujours justifié les inégalités sociales, l'esclavage et le statu quo des castes.

La question haratine renvoie à celle de l'esclavage qui, bien qu'aboli par trois fois (en 1961, 1980 et 2007) continue d'être pratiqué sous des formes détournées. Par inertie politique, aucun système d'aide aux anciens esclaves n'a jamais été prévu et leurs droits ne sont pas reconnus. Beaucoup d'esclaves affranchis n'ayant aucune ressource financière, préfèrent rester avec leurs maîtres plutôt que d'aller grossir les rangs des exclus et des marginaux des villes.

## **II. LES MENACES RÉGIONALES**

Les répercussions régionales de la menace exercent une pression toujours plus forte sur la Mauritanie. Enclavée dans une zone conflictuelle, sa stabilité dépend à la fois de l'apaisement des tensions entre pays de la région et des enjeux liés à la criminalité et au terrorisme islamiste.

### **La contrebande et les trafics**

Nouakchott connue pour ses faibles taxes est le port de contrebande de produits licites qui partent vers le Maroc via Nouadhibou, pour Dakhla, Laâyoune et Tan-Tan ou ils sont échangés avec les Sahraouis contre chameaux, chèvres, cigarettes ou denrées agricoles. Les cigarettes de contrebande sont aussi vendues au Sénégal, et en Algérie. Le Sahara occidental joue le rôle de centre de distribution régional pour toute l'Afrique du Nord, tandis que la Mauritanie est le hub d'entrée des cigarettes de contrebande.

Dans les années 80-90, l'expansion du trafic de cocaïne sud-américaine à partir de la Guinée-Bissau et du Cap vert, a conduit à une multiplication des routes de la drogue aussi bien par terre, par air que par mer. De Nouadhibou les cargaisons cachées dans des containers de poissons remontent vers le Maroc et l'Europe. La Mauritanie se trouvant sur les routes Sud-Nord du trafic de drogue, s'est peu à peu transformée en marché de gros de la cocaïne.

Compte-tenu de sa position géographique et du nombre restreint de postes-frontières dans le nord-est du pays (Chegatt, Lemgheity et Al Ghallawiya), le trafic d'armes légères s'effectue par les frontières avec l'Algérie, le Mali et le Sahara occidental. Le Front Polisario est le pourvoyeur

majeur d'armes illégales en direction et en provenance de la Mauritanie. Sa décomposition<sup>7</sup> et le gel du conflit saharien font que la zone de contact entre Sahara occidental et Mauritanie est devenue un espace lacunaire qui profite à certains éléments de cette organisation. Ils y pratiquent non seulement la contrebande d'armes, mais aussi le passage des migrants clandestins vers la côte atlantique puis vers le Maroc et la contrebande de cigarettes. Selon le SCTIP<sup>8</sup> de Nouakchott, les Sahraouis, bons connaisseurs de cette zone, sont capables de faire passer n'importe qui par le point appelé «PK55» au milieu du champ de mines censé séparer ces deux territoires.

Zouérate est un marché réputé dans toute la région pour ses caches et stocks d'armes. Un rapport du Département mauritanien de la sécurité nationale de 2008 estime à 70.000 le nombre d'armes en circulation dans le pays, et affirme qu'il augmente continuellement avec la prolifération des activités criminelles.

### **La menace terroriste**

L'attentat contre l'ambassade de France de Nouakchott le 8 août 2009 confirme l'augmentation du niveau de violence et atteste que le pays est bien devenu à la fois le territoire de recrutement et la cible des salafistes. Ce mode d'action n'avait jamais été utilisé en Mauritanie.

La sécurité nationale et la défense du territoire sont les priorités d'Aziz. Il veut que la société mauritanienne demeure «ce qu'elle a toujours été, paisible et tolérante». En pointant la menace terroriste jusqu'ici considérée comme un phénomène marginal dont les manifestations violentes étaient qualifiées d'actes isolés, il brise un autre tabou. Sa politique a deux motivations : jouer le rôle d'interface entre Maroc et Sénégal, afin de combattre la criminalité en s'interposant clairement sur l'axe des flux de drogue et de migrants; redéployer le pays vers son voisinage sahéen immédiat qui sert de base de repli aux islamistes comme le montre l'intervention militaire de septembre dernier, première initiative armée d'un Etat saharo-sahélien contre les groupes combattants.

Depuis la diminution du nombre d'attentats en Algérie, on constate la multiplication des enlèvements au sud du Sahara, devenu le nouveau front des djihadistes. Face à la pression croissante de ces groupes sur le pays, Nouakchott a décidé de faire appel à l'aide étrangère en matière d'équipements et de formation.

Dans les faits, dès 1994, la Mauritanie adhère au Dialogue méditerranéen de l'OTAN, un forum où sont débattues les questions de sécurité. En 2002 elle s'associe à un certain nombre de programmes militaires américains : la Pan-Sahel Initiative devenue depuis 2005 le Trans Saharan Counter Terrorism Initiative, et participe aux exercices Fintlock dont le dernier s'est déroulé le 21 avril 2010 au Burkina Faso. En 2004, les forces spéciales américaines assurent la formation du premier bataillon mauritanien de commandos parachutistes.

En octobre 2009, Aziz reçoit la visite d'experts militaires français suivie par celle du chef d'état-major des armées, Jean-Louis Georgelin. L'état des lieux de la situation sécuritaire aboutit à la vente d'équipements militaires. La France décide de contribuer au renforcement des capacités de l'armée par une assistance principalement technique et de renseignement: envoi d'instructeurs français des Forces spéciales stationnés à Nouakchott et à l'Ecole interarmes d'Atar (qui interviennent actuellement pour le cas des otages kidnappés au Niger), détachement militaire opérationnel (DAMO) et Commandement des opérations spéciales pour l'entraînement du bataillon parachutiste. Quatre Compagnies spéciales d'intervention (CSI) sillonnent

---

7. Voir Laurence A. Ammour, «A qui profite le gel du conflit du Sahara occidental?», (*The Western Sahara Frozen Conflict: Who Benefits?*), Research Paper, no. 30, novembre 2006, Collège de Défense de l'Otan, Rome.

8. Service de Coopération Technique Internationale de Police (France).

désormais la région nord-est aux confins de l'Algérie et du Mali, et parcourent le triangle Lemgheity-AlGahllawiya-Tourine, des localités où l'armée mauritanienne avait essuyé des pertes humaines à trois reprises (juin 2005, décembre 2007 et septembre 2008).

En juin 2010 la construction de 45 postes de contrôle sur les frontières sud, nord-est et nord, est décidée. Sur 4.500 km de frontières il n'est pas sûr que cette mesure dissuade contrebandiers, trafiquants, passeurs et djihadistes. Dans un pays de culture nomade où la circulation des personnes se fait sur un mode coutumier, c'est la première fois qu'un gouvernement envisage de contrôler les frontières nationales et de procéder à la sécurisation du territoire, attribut important de l'Etat-nation. Ce dispositif s'accompagne de l'obligation faite à tous les étrangers de présenter un cachet officiel d'entrée sur le sol mauritanien. Enfin, avec la collaboration d'une société française, de nouvelles cartes d'identité mauritaniennes électroniques seront bientôt délivrées.

Toutes ces mesures s'accompagnent d'une pédagogie présidentielle en direction de l'opinion publique. En août 2010, dans un discours à la nation, Aziz explicite son programme de lutte contre le terrorisme, réaffirme son opposition au paiement de rançons et rappelle les pertes subies par l'armée depuis 2007. Rompant avec les précédents dirigeants qui ont toujours préféré éviter l'affrontement direct avec AQMI, Aziz veut convaincre les Mauritaniens du bien-fondé de sa stratégie sécuritaire et des actions militaires récentes et futures, afin de les préparer à la perspective d'une guerre dont il faudra accepter les conséquences.

### **III. OBSTACLES À LA CONSTRUCTION D'UN ESPACE COMMUN DE SÉCURITÉ**

La coopération anti-terroriste entre pays frontaliers (Algérie, Mali, Niger, Mauritanie, Libye) reste à ce jour éclatée et ponctuée de désaccords. Caractérisée par une méfiance réciproque qui grève l'édification d'une véritable politique de sécurité commune, elle se distingue par des stratégies nationales parallèles, parfois contradictoires, qui peuvent s'avérer contre-productives. Confronté à la recrudescence des attaques et des enlèvements, chaque pays de la région réagit selon sa perception de la menace, en fonction de ses intérêts de politique intérieure, avec des capacités militaires inégales et en ordre dispersé. L'accélération des événements récents n'a fait que confirmer l'absence d'une approche intégrée et coordonnée. Au contraire, les divergences apparaissent plus aiguës, les suspicions plus profondes, chacun se renvoyant la responsabilité de l'aggravation de l'insécurité.

L'enlèvement des trois humanitaires espagnols le 29 novembre 2009 sur la route Nouakchott-Nouadhibou prouve que les activistes pénètrent en territoire mauritanien. Leur libération au nord du Burkina Faso par l'entremise d'un mauritanien travaillant pour le président burkinabé soulève un tollé dans les capitales de plusieurs pays lorsque court le bruit qu'une rançon a été payée par l'Espagne et que le malien Omar le Sahraoui, impliqué dans ce rapt, est extradé au Mali par Nouakchott en août 2010. Ceci provoque non seulement un échange vif entre Paris et Madrid, mais aussi l'indignation des autorités algériennes. La gestion de cette affaire a montré l'existence de divergences entre Européens dès lors que leurs propres ressortissants sont les victimes d'AQMI, et entre pays de la région dès lors que l'hégémonie algérienne est remise en cause.

Avec un dispositif recherche d'otages, Madrid est également mécontent de la décision unilatérale de Paris d'appuyer l'offensive armée mauritanienne de juillet dernier car elle risquait de mettre en péril la vie des deux otages espagnols encore détenus. Alger voit d'un très mauvais oeil la présence de troupes étrangères au sud de ses frontières, l'organisation de la lutte contre le terrorisme devant rester sa prérogative. Quant à Amadou Toumani Touré, il refuse d'envisager l'option militaire alors même que les capacités militaires du Mali sont supérieures à celles de la Mauritanie.

L'imbroglia continue ces dernières semaines. En effet la seconde opération mauritanienne de septembre 2010 destinée à prévenir une attaque contre la garnison de Bassikounou, à l'Est, amène les patrouilles mobiles mauritaniennes à pénétrer au nord-Mali. Ceci provoque la colère de Bamako qui y voit une violation de son territoire (malgré le droit de poursuite officiellement en vigueur), alors même que l'armée mauritanienne sécurise la région de Tombouctou. L'Algérie critique ce qu'elle considère comme une décision unilatérale de Aziz, ce qui provoque une mini-crise diplomatique entre Alger et Nouakchott. Parallèlement, en reprenant récemment la vieille idée (1968) d'une route Tindouf-Choum, l'Algérie cherche à s'assurer une pénétration du territoire mauritanien.

L'autorisation accordée par le Niger au Commandement français des opérations spéciales (COS) pour intervenir sur son sol après l'enlèvement de plusieurs employés de la société Areva, n'est pas du goût des autorités algériennes qui l'interprètent comme une ingérence étrangère dans des pays souverains, responsables de la gestion des questions sécuritaires.

Le projet de coopération anti-terroriste coordonnée à l'échelle régionale, sorte de complexe de sécurité auquel l'Algérie voudrait également associer le Nigeria, le Tchad, la Libye et le Burkina Faso, est pour le moins fragile: contre l'avis des autres pays-membres le Maroc en est d'office exclu par Alger, tandis qu'au même moment les tensions algéro-marocaines sur le Sahara occidental et la frontière commune montent d'un cran.

Durant la réunion des chefs d'état-major du 13 avril 2010 à Alger, la Mauritanie et l'Algérie accusent le Mali et le Burkina Faso<sup>9</sup> de faire le jeu des Occidentaux, en particulier de la France (en référence à la nomination du général Emmanuel Beth, ancien directeur de la coopération de sécurité et de défense du Quai d'Orsay, comme ambassadeur de France à Ouagadougou).

Après plusieurs rencontres au niveau des ministres des affaires étrangères et des chefs d'état-major (2008-2010), un comité opérationnel conjoint entre l'Algérie, le Mali, la Mauritanie et le Niger est créé à Tamanrasset en avril 2010. Cette nouvelle structure censée mettre en œuvre un plan de sécurité régionale, compte tripler ses effectifs d'ici à deux ans (de 25.000 actuellement à 75.000, dont 5.000 Touareg).

Face à l'escalade de la menace, une réunion d'urgence des chefs d'état-major des pays sahéliers s'est tenue à Tamanrasset le 26 septembre dernier: il est décidé de mettre en place un Comité central du renseignement des pays saharo-sahéliens. Alger qui se sent exclue des initiatives prises par ses voisins avec l'appui de leurs partenaires européens, craint que les dernières opérations ne viennent bouleverser la configuration géopolitique dans la région et ne freinent sa course au leadership sécuritaire.

La rencontre de Bamako le 13 octobre qui rassemblant experts du groupe d'action anti-terroriste (CTAG) et représentants des pays de la région, dont le Maroc, a été déclinée par l'Algérie qui, excédée par la présence de son voisin, s'oppose à toute prise de décision conjointe avec les pays occidentaux en matière de sécurité régionale. Là encore, sont apparues des divergences de taille dans l'évaluation de la menace et dans les réponses à celle-ci: le Mali a proposé de former une armée commune aux pays de la région, tandis que la Mauritanie a réitéré son approche plus offensive de frappes directes sur les groupes armés où qu'ils soient, sous-entendu même sur les territoires des pays voisins.

L'insécurité est appelée à s'aggraver, la nature de la menace à se complexifier, depuis que les dissensions entre katiba rivales ont atteint leur paroxysme: pour preuve l'assassinat du beau-frère de Mokhtar Benmokhtar (chargé des opérations en Mauritanie) par les hommes de Abou Zeid.

---

9. Après la récente visite de Blaise Compaoré à l'US Africa Command (AFRICOM) à Stuttgart, l'installation d'un second état-major financé par les Américains au Burkina Faso est planifiée.

## IV. QUESTIONS POUR L'AVENIR

Malgré des ressources naturelles conséquentes<sup>10</sup>, la Mauritanie est très dépendante de l'aide internationale. Le PIB par habitant n'est que de 840 dollars, 40% des citoyens sont des urbains, les populations rurales ayant été poussées dans les villes par des sècheresses à répétition. Près de la moitié des 3 millions d'habitants n'a pas accès à l'eau potable. Le pays vit sous la menace permanente de l'insécurité alimentaire: plus de 300.000 personnes souffrent de malnutrition et le pays doit importer 65 à 80 % de ses besoins en céréales.

Certaines tabous ont été levés de manière décomplexée et frontale. Il faudra également une bonne dose de réalisme pour parvenir à résoudre certaines questions dont la maîtrise impliquera un bouleversement sociétal considérable, une transformation radicale des mœurs politiques, ainsi qu'une refonte des mécanismes de fonctionnement du système économique.

### 1. Sur le plan économique et social :

- sortir du système clientéliste et abandonner le mode de gouvernement par cooptation tribale;
- en finir avec l'opacité qui entoure l'attribution des marchés de distribution des hydrocarbures et éviter que le pétrole n'aiguise les rivalités entre groupes de pouvoir pour s'accaparer les revenus de son exploitation;
- en tournant le dos à son sud, la Mauritanie n'a fait que diluer son identité africaine dans une arabité qui n'a profité qu'aux Maures. Elle a ainsi créé une rupture non seulement au sein de sa société, mais aussi au sein de son espace régional en se coupant de son voisinage ouest-africain. C'est pourquoi la résolution des questions raciales et ethniques doit aller de pair avec l'arrimage du pays dans le continuum culturel et stratégique que représente la zone atlantique de l'Afrique. Aussi il faudra aller jusqu'au bout de la logique de réinsertion des réfugiés, en les indemnisant et en leur restituant terres et biens; briser le tabou de l'esclavage et de la servitude déguisée et régler la question raciale par des mesures de justice sociale.

### 2. Sur le plan militaire et sécuritaire :

- s'investir de manière pro-active dans le dispositif sécuritaire régional et sub-régional , en associant étroitement opérations contre le terrorisme, les trafics et le banditisme armé. Les réseaux terroristes participent à la criminalité internationale et bénéficient grandement des trafics pour acquérir armements et équipements. C'est pourquoi, il ne peut y avoir de lutte anti-terroriste sans lutte globale contre toutes les formes de criminalité. Ces deux activités se nourrissant l'une de l'autre, il existe une alliance objective entre crime organisé et terrorisme.
- les capacités militaires de la Mauritanie sont encore faibles: son budget de défense est de 35 millions d'euros. Ses forces armées comptent environ 17.000 hommes. La guerre asymétrique engagée contre les maquis salafistes implique de gros moyens logistiques mais aussi une formation spécifique et une rapidité que n'ont pas les troupes régulières. Face à des groupes mobiles et aguerris, disséminés sur une immense zone, qui ont des relations et des accointances aussi bien familiales que commerciales et des intérêts économiques communs avec les tribus et les autorités locales, les forces armées n'ont pas les moyens d'une victoire à la hauteur des objectifs déclarés. L'armée mauritanienne en a d'ailleurs payé plusieurs fois le prix.
- reste aussi à savoir combien de temps l'opinion publique acceptera les pertes humaines au sein de l'armée et la mort de civils? Et comment éviter que la paupérisation de cette armée et les profondes inégalités qui la caractérisent ne continuent de faire des adeptes du salafisme chez certains hommes de troupe ?

---

10. Le minerais de fer dont les gisements sont estimés à 200 millions de tonnes est la plus importante source de revenus mauritanienne (94,9%) et le pays est le 13ème producteur de fer au monde; la pêche dont les recettes d'exportation ont rapporté 190 millions de dollars (132,8 millions d'euros) pour les 7 premiers mois de 2009, soit +30% par rapport à 2008; les hydrocarbures dont l'exploitation reste décevante. Bien que les gisements soient estimés à 950 millions de barils, les revenus ne représentent aujourd'hui que 5% du budget de l'Etat car, pour des raisons techniques, la production du gisement de Chinguetti a baissé de 65.000b/j en février 2006 à 17.000 b/j fin 2008.

### 3. Sur le plan politique :

- la rhétorique populiste jouant sur la fibre patriotique, peut servir à ressouder la nation, à sécuriser l'espace national et à réhabiliter l'armée dont l'image est bien écornée après l'amnistie dont ont bénéficié les militaires responsables des exactions contre les négro-africains; mais elle ne fera pas l'économie du besoin de justice de la part des victimes. L'«autoritarisme démocratique» pourrait à la longue ne pas suffire à légitimer les nouveaux dirigeants.
- on peut se demander si nous sommes en présence d'une rupture avec le mode de gestion clientéliste habituel ou si d'autres recompositions politiques et économiques du même type ne vont pas réémerger autour du président.
- dans quelle mesure la nouvelle politique sécuritaire permettra-t-elle de forger un véritable Etat-nation et de rompre avec l'image d'Etat fragile qui qualifie la Mauritanie? Va-t-elle connaître des dérives autoritaires qui entameront la confiance que les Mauritaniens ont placé dans celui qu'ils appellent le «président des pauvres»?

Autant de questions posées auxquelles le régime actuel devra répondre sans tarder pour assurer sa pérennité, conserver la confiance des citoyens, garantir la cohésion sociale et asseoir la stabilité et l'unité de la nation mauritanienne.

La détermination proclamée à faire front aux défis économiques et de sécurité peut très bien aller de pair avec la continuation des anciennes logiques claniques. Elle n'implique pas nécessairement une meilleure gouvernance ou un développement plus équitable. C'est déjà le cas pour d'autres pays de la région.

Laurence Aïda Ammour  
*Bordeaux, octobre 2010*

# SOCIÉTÉS MILITAIRES PRIVÉES/SOCIÉTÉS DE RENSEIGNEMENT PRIVÉES : partenaires ou dangers pour les entreprises

*Christophe BABINET*

**S**urmédiatisées depuis l'invasion de l'Irak, les sociétés privées de sécurité (SSP) ou de prestations de type militaire (SMP) intervenant sur des théâtres d'opérations étrangers suscitent généralisations hâtives, craintes obsessionnelles et caricatures. Pourtant, ce marché est aujourd'hui aux antipodes d'une jungle dénuée de toutes règles : dominé par de grands prestataires majoritairement anglo-saxons parfois contrôlés par des multinationales de l'assurance et de l'industrie, il s'est passablement structuré et régulé depuis vingt ans. Dopé par la réduction du format des armées régulières et la nécessité grandissante de protéger biens et personnels des entreprises sur des théâtres où le risque se fait de plus en plus imprévisible, c'est aussi un secteur de poids, bien inséré dans le jeu mondial des affaires, parfois côté en Bourse, et, donc, soucieux d'efficacité...comme de respectabilité. Avec quinze ans de retard, la France commence à s'en soucier.

## LE RÉVÉLATEUR IRAKIEN

L'aventure irakienne a mis en lumière plusieurs paramètres qui expliquent le succès de ces sociétés, leur présence massive sur le terrain<sup>11</sup> et nombre d'incidents où elles se sont trouvées impliquées : d'abord, le fait que lors de la préparation de l'invasion, la sécurité des entreprises et agences de la reconstruction n'avait fait quasiment l'objet d'aucune réflexion, pas plus que la coordination de la sécurité privée avec les troupes de la Coalition. De là, bien des dérapages imputés à la nature même des SSP/SMP<sup>12</sup> alors qu'elles ne faisaient que subir une situation: contrats mal bordés, conclus dans l'urgence, dommages collatéraux résultant de l'ignorance mutuelle dans laquelle troupes de la Coalition et prestataires privés étaient de leurs déplacements respectifs....Les contrats passés en Irak par le DoD et les grandes agences américaines ont aussi souffert d'un vice qui demeure la peste des métiers de la sécurité : la sous-traitance mal contrôlée, voire...la sous-traitance de sous-traitance<sup>13</sup> ! Sans oublier que, le gisement des anciens des forces spéciales s'étant vite tari, nombre de SSP/SMP ont tenté d'y pallier en recrutant des éléments incertains ou en appâtant dans les pays les plus pauvres une " chair à canon " facile à remplacer : au premier chef, les Iles Fidji, le Népal, l'Ouganda , les Philippines.

Autre facteur-clé : les actions terroristes, qui, il y a une trentaine d'années, encore, visaient surtout des personnalités et des bâtiments officiels, emblématiques, symbolisant les Etats, se concentrent aujourd'hui sur les cibles plus aisées que sont les entreprises, les ONG, leurs personnels et leurs convois. D'autant que ce terrorisme se double d'un vrai business où l'otage enlevé n'est plus un symbole, mais un pactole à préserver : le comportement des pirates du Golfe et des bandes armées du Nigeria et d'Afghanistan, entre autres, en témoigne.

11. En Irak, cette arrivée soudaine et massive des prestataires de la sécurité privée a fait oublier que les plupart des grandes SSP/SMP américaines existaient depuis plus de vingt ans, et œuvraient tranquillement sur quantité de théâtres à la demande et sous le contrôle du Pentagone sans que les opinions publiques s'en émeuvent le moins du monde.

12. Essentiellement les prestataires américains, d'ailleurs. Les SSP/SMP britanniques et sud-africaines ont fait preuve de bien plus de retenue et de discrétion.

13. Ce fut la cause première de l'affaire de la prison d'Abu Grahib.

Enfin, le concept anglo-saxon de " safe and secure zone " est de plus en plus démenti par les faits : là où existaient jadis des " champs de bataille " délimités par des lignes de front, où seules des troupes régulières se faisaient face, les théâtres se font mouvants et désormais entreprises, civils, organisations humanitaires et insurgés y côtoient les armées. " Sur le champ de bataille, personne d'autre que nous " : ce qui fut longtemps le credo de nos états-majors est-il tenable aujourd'hui ? Un jour ici, le risque fort peut être ici ou là le lendemain. La linéarité des combats disparaît : il n'est plus possible de tabler sur la succession nette d'une phase de combat, d'une phase de stabilisation et d'une phase de stabilité. On conçoit dès lors le dilemme auquel sont confrontés les Etats occidentaux : la réduction du format de leurs forces armées implique fatalement le recours aux prestataires privés pour quantité de tâches non directement liées au combat<sup>14</sup>, et la sécurité des civils en est une, de plus en plus, d'autant que l'on n'attend plus qu'un pays soit revenu à la paix pour y aller décrocher des marchés de reconstruction. Mais pour autant, les Etats – ceux des expatriés et ceux qui les accueillent sur leur sol - peuvent-ils admettre que des prestataires privés prennent le relais dans son entier ? Techniquement peu convaincant d'abord – en Irak, même de grandes SMP n'ont pu tenir seules plus de quelques heures face à des insurgés décidés. Politiquement périlleux ensuite : c'est accepter, sous peine d'irréalisme, que des employés de SSP/SMP soient armés, et bien armés, car que pourraient-ils protéger autrement ?<sup>15</sup>

## LA CONCEPTION FRANÇAISE : ATTENTISME ET DÉFIANCE

Attentif et circonspect, mais sans hostilité excessive, l'Etat-Major français s'est longtemps contenté d'observer le phénomène. Sur le plan doctrinal, fort peu d'écrits, et d'une prudence extrême. Fait révélateur : lorsqu'en 2005, à la demande expresse du directeur de cabinet du ministre de la Défense d'alors, l'Etat-Major des Armées commande à une société privée une longue étude sur " Sociologie des Sociétés militaires privées et conséquences pour les missions des armées régulières " <sup>16</sup>, il la limite à deux stricts axes : " les moyens juridiques de contrôle " et " les aspects éthiques ". Aucun souci du poids économique croissant des SSP/SMP et de leur interaction avec les multinationales de l'industrie et des services, deux dimensions majeures que les auteurs y inclueront de leur propre chef. Contrairement au monde anglo-saxon, mais aussi à l'Italie ou à la Suisse, la conception française de la sécurité privée reste marquée au coin de la méfiance. Dans ces pays, le prestataire est considéré comme un allié naturel de la sécurité de l'Etat et du monde économique ; sous réserve qu'il fasse la preuve de sa capacité à s'auto-réguler, il peut même bénéficier d'un appui sélectif des services officiels. Il est une dimension normale, inévitable et utile du jeu des affaires et de sa mondialisation. Dès 1996, la Grande-Bretagne a par exemple conçu l'intelligent statut des " sponsored reserves " - où les employés civils d'un prestataire, dès lors qu'ils sont projetés sur un théâtre d'opérations aux côtés des armées, font partie intégrante de la chaîne de commandement en tant que réservistes volontaires, avec des devoirs et des droits pratiquement similaires à ceux de l'active<sup>17</sup>. En Suisse, même un simple enquêteur privé est titulaire d'une véritable licence qui, en retour d'un comportement rigoureux, lui permet de bénéficier ouvertement de certaines informations officielles, et, devant un tribunal, la valeur de son témoignage est jugée supérieure à celle du simple témoin. En France, au contraire, le " sécuriste " privé reste vu comme un délinquant en puissance par les politiques et des hommes des services officiels de sécurité...jusqu'au moment où ces derniers s'avisent d'y pantoufler !

---

14. Le détachement Licorne en Côte d'Ivoire a ainsi mission d'organiser le rapatriement de la communauté française, non de protéger ses biens, déplacements et activités professionnelles au quotidien.

15. En témoigne par exemple le récent enlèvement d'employés d'AREVA au Niger : bien qu'excellamment dirigée, la SSP française chargée de leur sécurité, n'étant pas armée, ne pouvait guère que leur prodiguer conseils et avertissements. La protection armée, elle, était censée être assurée par l'armée nigérienne..

16. Consultable à Paris, au Centre d'Etudes en Sciences Sociales de la Défense (C2SD). ou envoyée sur demande aux auteurs (infosurete@yahoo.fr).

17. Dès 1999, la Grande-Bretagne émettait aussi à l'intention de ses agents diplomatiques et de ses forces armées des " guidelines " précises autant que pragmatiques quant à la conduite à tenir vis à vis des SSP/SMP. Voir Foreign and Commonwealth Office, "Dealing with private military and security companies in Iraq", 7 Juillet 2004, et "Guidance on contacts with private military and security companies", 30 Avril 2004. Ces textes sont téléchargeables sur le site du FCO ([www.fco.gov.uk](http://www.fco.gov.uk)).



Le petit monde des SSP françaises, il est vrai, cumule carences et instabilité : souvent riches de compétences, mais faibles en capitaux et vivant de rares marchés franco-français attribués par quelques grandes entreprises seulement, elles n'ont attiré aucun investisseur de poids. Micro-structures de patrons-proprétaires, dotées d'organisations professionnelles aussi concurrentes que déficientes, elles restent bien incapables de se placer sur les grands appels d'offres étrangers. Une quinzaine à peine dépassent 4 millions d'Euros de chiffre d'affaires...en faisant un peu de tout. Leur organisation et leurs contrats n'ont rien de militaire, et leur pérennité ne dépasse guère une dizaine d'années. Dans le renseignement privé, dans l'intelligence économique, la situation est pire encore. Et pour cause : si les grandes rivales anglo-saxonnes de nos SSP ont pu connaître une vraie croissance, c'est d'abord grâce à des marchés d'Etat que la France se refuse encore à ouvrir au privé.

Les choses vont-elles évoluer dans notre pays ? On voudrait le croire. A l'été 2010, l'Elysée commandait au SGDSN<sup>18</sup> une étude sur les SSP/SMP, rebaptisées " Entreprises Militaires et de Sécurité Privée ". Avec deux questions-clés : " Comment faire en sorte que les EMSP françaises soient en mesure de conquérir les marchés qui sont actuellement captés par les prestataires anglo-saxons ? " et " Peuvent-elles constituer un débouché pour les militaires qui quittent nos armées ?" Tardive, contrainte et non dénuée d'arrière-pensées, la prise de conscience a au moins le mérite de s'avouer comme telle : " L'analyse des enjeux stratégiques, politiques, opérationnels et économiques soulevés par la question des EMSP montre que la France doit franchir une nouvelle étape. Celle-ci est nécessaire pour pouvoir façonner et non subir les transformations liées à l'installation de ce nouvel acteur sur la scène internationale ". Il nous aura seulement fallu dix à quinze ans pour songer à emboîter le pas à nos alliés...Et , pour une fois, certains prestataires ont été invités à participer aux réflexions. Mais, là encore, il est à craindre qu'y prévale une fois de plus une conception essentiellement juridico-répressive et a-économique de la coopération public-privé.

---

18. Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationales, anciennement Secrétariat Général de la Défense Nationale.

## Pour en savoir plus :

CHATEAU J. (2001), *La fin de l'ordre militaire et le retour des mercenaires 1991-2001*, mémoire de DEA, Institut d'études politiques, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Aix en Provence, 143 p.

CHAZAREIX A. (2002), *L'Etat et le secteur privé de la sécurité: vers la mise en cause du monopole de la fonction régalienne de sécurité*, thèse pour le doctorat en droit, Université de Nice-Sophia Antipolis, 434 p.

DAVID E. (1978), *Mercenaires et volontaires internationaux en droit des gens*, thèse de droit, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, Centre de droit international et de sociologie appliquée au droit international, 443 p.

FLEURET V. (2000), *Les sociétés mercenaires, nouvelle stratégie d'action et de prévention des Etats*, mémoire en stratégie, Collège Interarmées de Défense, 38 p.

GODDARD (Major S.), (2001), *The private military company, a legitimate international entity within modern conflict*, thèse pour l'obtention du master of military art and science, Faculty of the US Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, 116 p.

ISEC (2006) – Information & Sûreté Economiques, « *Sociologie des Sociétés Militaires privées : analyse et conséquences pour les missions des armées régulières* », Paris, Centre d'Etudes en Sciences Sociales de la Défense, 411 p.

LASVENES (Lieutenant-colonel Jean-Philippe), (2005), *Les sociétés militaires privées américaines. Un modèle applicable à l'Europe ?*, mémoire en géopolitique, Collège Interarmées de Défense, 41 p.

PERRET (Commissaire commandant Christophe), (2005), *La France et l'action des sociétés militaires privées en Afrique subsaharienne*, mémoire en géopolitique, Collège Interarmées de Défense, 51 p.

SCHREIER F. et CAPARINI M. (2005), *Privatising security, law, practice and governance of private military and security companies*, Centre pour le contrôle démocratique des forces armées, Genève, 168 p.

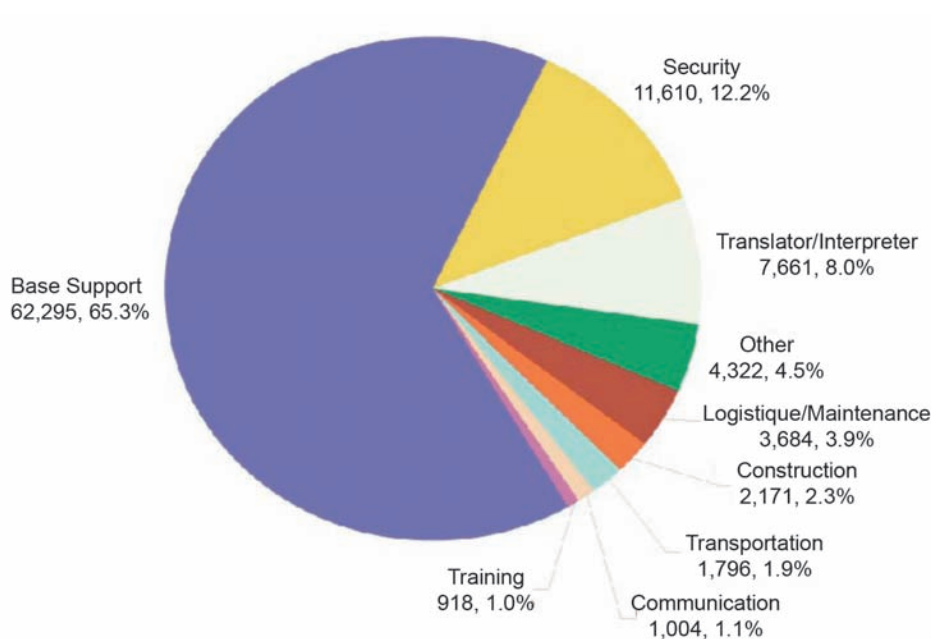
## ANNEXES

**(Fig. 1) Total des montants de contrats conclus en Irak et en Afghanistan par des SMP/SSP dans le cadre de la reconstruction de 2002 au 30 septembre 2003**

Kellogg, Brown & Root (Halliburton)	2,329,040,891 \$
DynCorp (Computer Sciences Corp.)	50,130,000 \$
Vinnell Corporation (North.Grumman)	48,074,442 \$
International Resources Group	37,230,000 \$
World Fuel Services Corp.	19,762,792 \$
SkyLink Air and Logistic Support	17,644,600 \$
Stevedoring Services of America	14,319,000 \$
Ocean Bulkships Inc.	5,000,000 \$
Sealift Inc.	4,000,000 \$
Diplomat Freight Services Inc.	2,604,000 \$
Camp Dresser & McKee Inc.	1,700,000 \$
J & B Truck Repair Service	1,353,000 \$
Global Container Lines Ltd.	1,850,000 \$
DHS Logistics Company	378,000 \$
Sodexo Inc.	324,000 \$
Force 3	274,651 \$
Military Professional Resources Inc.	252,743 \$
EGL Eagle Global Logistics	111,000 \$
<b>total</b>	<b>2 516 261 725 \$</b>

Source: Center for Public Integrity (USA), 3 novembre 2003 (extrait d'une liste de 70 sociétés).

**(Fig. 2) Répartition des tâches confiées par le DOD aux SMP/SSP en Irak (Mars 2010) Source: Congrès américain**



# DU RISQUE À LA MENACE. ENTRE LES LEURRES TECHNOLOGIQUES ET LA COMPLEXITÉ CROISSANTE DU FACTEUR HUMAIN

*Synthèse de l'intervention d'André TARRAT*

**S**'interrogeant sur sa présence à BEM et sur sa fonction en tant que Directeur de la sécurité globale d'un groupe transnational Deloitte, l'un des quatre plus grands cabinets de conseil et d'audit, André Tarrat se définit comme un intermittent de la Société du spectacle, formule qu'il emploiera à maintes reprises lors de son intervention. Il évoque sa double culture, celle de l'homme public, commissaire de police et d'ancien de la DST œuvrant pour la coopération internationale, celle de l'homme d'entreprise soucieux de la sécurité des biens et du patrimoine en France et dans dix sept pays d'Afrique.

Force est de constater que dans le domaine économique il y a de plus en plus de zones, d'interstices et de frontières flous. C'est dans ce contexte que se posent les questions d'intelligence économique notamment lorsqu'on parle de patrimoine d'entreprise ou de patrimoine national et d'intérêts économiques. Les accros des fusions acquisitions ("fusac") ne sont-ils pas que des investisseurs assoiffés d'argent à la recherche du profit immédiat et à qui les emplois, détruits par leur faute, importent peu ? Les acteurs économiques devraient au contraire faire preuve de *Due Diligence*, terme anglo-saxon traduisant le fait de se prémunir contre toute opération qui pourrait menacer l'entreprise, comme une OPA hostile par exemple.

## DOUBLE NIVEAU D'INTERVENTION

Si l'on se réfère aux notions de souveraineté, de pirate et de flibustier, il y aurait différentes manières d'appréhender l'intelligence économique : certains optent pour des pratiques conformes en suivant des schémas particuliers, une procédure ; d'autres prennent plus de risques de manière plus « *borderline* ».

De nombreuses zones demeurent des zones à risque parce que l'on ne s'y prépare pas. Un directeur de la sécurité globale a un double niveau d'intervention : la conformité et le risque. La gestion du risque est sans doute l'activité la plus intéressante mais seulement un petit nombre de personnes plus curieuses s'intéressent à la culture du risque et à son impact. Il faut être curieux, cultivé, optimiste, dynamique, transversal, s'affranchir du leurre des artifices numériques et il faut réfléchir. Or un cadre dans une entreprise n'a que douze minutes de cerveau disponible par jour, ce qui est très peu et ce qui montre surtout que travailler dans le domaine du risque sort des schémas classiques. Se prémunir contre le mimétisme et le leurre technologique présuppose de s'affranchir du facteur technologique pour réfléchir en dehors de tous les mécanismes, voire mauvaises procédures, que véhicule le facteur technologique. Il va s'en dire d'éviter l'utilisation systématique de google, indexé en fonction de ceux qui l'utilisent le plus (ravage de google stats).

Les meilleures formes d'acquisition du renseignement sont paisibles et préparées. Le plan de renseignement s'insère dans la stratégie, mais il n'est guère certain que la culture des dirigeants intègre la stratégie d'information. Il faut savoir ce que l'on veut. L'un des points essentiel est de

poser la bonne question. C'est un métier à part entière. Le consultant le fait et fait accoucher des questions. Seulement la plupart des grandes entreprises font de graves erreurs en matière d'intelligence économique. En effet, bien que chaque grand groupe dispose d'un service d'intelligence économique, ce sont souvent des stagiaires en bout de chaîne qui procèdent finalement à la recherche d'information. La qualité du travail de certains laisse à désirer car ils abusent de Google et utilisent trop de logiciels gratuits qui ne sont pas sécurisés. Ce n'est pas de l'intelligence économique, c'est du spectacle : on dépense des sommes colossales pour créer de tels services en oubliant l'essentiel.

Une autre complexité de l'intelligence économique c'est le passage entre la conformité et le risque dans lequel rentre en ligne de compte le rôle du droit.

### **PASSAGE DE LA CONFORMITÉ AU RISQUE**

Avocats, experts-comptables, assureurs, réassureurs sont des acteurs dans le domaine de l'intelligence économique. Un des meilleurs alliés de celui qui recherche des informations reste le droit pénal. Il est possible d'instrumentaliser le droit en connaissant les procédures. Si un procès est volontairement provoqué en pénal, la partie attaquée doit présenter divers documents pour se défendre et les informations sensibles sont dès lors accessibles.

Le problème est que le droit est sacralisé en France et qu'il y a un certain fétichisme de la procédure tandis que le droit en général est de plus en plus d'inspiration anglo-saxonne. Il faut être conscient de certaines caractéristiques comme : logique de contrat, course à la valeur, logique du court terme (bilans trimestriels).

Un expert pénal connaît les bonnes procédures et de ce fait est bien plus apte à travailler dans le secteur de l'intelligence économique qu'un étudiant venant de sortir d'une filière sensée le former à l'IE.

L'approche risque est moins conforme et plus dangereuse, mais eu égard aux perceptions qu'ont certaines personnes sur ceux qui travaillent dans le secteur de l'intelligence économique, il est bon de rappeler la distinction entre flibustes et corsaires. Ces derniers combattent des pirates en utilisant les mêmes moyens qu'eux mais en toute légalité. Il y a une démystification cruciale à faire pour changer l'image de l'intelligence économique, la première chose étant de ne plus employer le terme économique qui est une traduction complètement biaisée de « *business intelligence* » en anglais.

# RISQUES NUMÉRIQUES : CONNAISSANCE DES AGRESSEURS ET DE LEURS MODES OPÉRATOIRES.

*Synthèse de l'intervention du Commandant Rémy FÉVRIER*

**E**n guise de préambule, le commandant Rémy Février qui enseigne dans de nombreux établissements et qui intervient également dans le milieu professionnel souligne le fait qu'aujourd'hui, de nombreuses formations spécialisées en Intelligence Economique sont proposées. Elles sont prisées des étudiants du fait de la problématique transversale qu'elles traitent.

Cependant, il est recommandé aux futurs aspirants de se faire dans un premier temps leur propre expérience dans le monde de l'entreprise pour ensuite se diriger vers l'Intelligence Economique. Ainsi, ils seront plus à même de répondre aux exigences du métier et ce également dans un souci de crédibilité.

Une réserve est émise quant aux perspectives d'emplois dans ce secteur en raison de la place actuelle de l'Intelligence Economique en France qui reste réduite. Ce retard pris par la France en la matière tend à se réduire, mais la situation actuelle n'est toujours pas satisfaisante.

La pratique de l'intelligence économique pose un problème sécuritaire, tout particulièrement dans le domaine numérique. Tout le monde est concerné (Entreprises, individus...) dès lors qu'on a un ordinateur, téléphone, muni d'une connexion Internet.

## LES VECTEURS DE PÉNÉTRATION DANS L'ENTREPRISE

Il existe quatre vecteurs de pénétration (captation de données) dans l'entreprise

### L'accès à Internet

Le téléchargement par un salarié depuis un poste de l'entreprise représente un problème pour le salarié en question mais également pour le PDG qui conserve une responsabilité pleine et entière. Cette responsabilité ainsi que le risque encouru sont d'autant plus importants que de nombreux salariés consultent « des sites que la morale réprouve ».

### Les messageries

Ayant fait de nombreux audits dans des entreprises, le commandant s'étonne toujours quand il aperçoit des post-it collés sur certains ordinateurs de salariés avec inscrits dessus les identifiants et mots de passe de leur messagerie. D'autres, ayant davantage intégré ce souci de confidentialité les collent même en dessous de leur clavier ! Ce constat est valable pour tout le monde car il affirme qu'il n'y a pas de grande dichotomie entre les grands groupes et les petites PME, ceci en raison de la présence d'une entité humaine. Cette dernière n'est la plupart du temps pas sensibilisée aux risques liés aux messageries Internet. Certaines personnes activent la réception automatique des messages. C'est un tort car les mails sont le principal vecteur de virus. Le virus le plus dangereux et cité par Rémy Février est le « Cheval de Troie » ou « Trojan ». Ce virus va ouvrir une « backdoor » dans l'ordinateur cible et mettre en place un lien entre les deux ordinateurs. Vient ensuite l'installation d'un « keylogger » qui va enregistrer l'intégralité de ce

qui est tapé sur le clavier et va être récupéré par l'agresseur. Les particuliers comme les professionnels sont touchés par ce risque provenant de personnes malveillantes.

### **Les postes nomades (portables)**

Le nombre considérable d'ordinateurs portables volés chaque année est considérable. Le plus inquiétant est que dans 15% des cas, ces ordinateurs seraient volés pour les données confidentielles qu'ils mémorisent. Une anecdote au sujet des voyages à l'étranger. Nombreux sont ceux qui dans le cadre de leur activité doivent se déplacer à l'étranger et représentent ainsi des cibles potentielles. À la douane, il est facile de se faire confisquer provisoirement son ordinateur, officiellement en raison de traces de poudre présentes sur le bagage, officieusement en raison des données stratégiques contenues dans l'ordinateur. La personne dans ce cas est impuissante et n'a aucun moyen de se défendre. L'ordinateur sera rendu le lendemain, parfois accompagné d'excuses et d'un bouquet de fleurs, mais les données importantes, elles, seront bien volées. C'est ce qui s'est passé pour un salarié d'une entreprise française. Dix-huit mois après cet événement, la société déposait le bilan. En effet, les plans d'un prototype avaient été ainsi volés, permettant aux concurrents d'agir en conséquence et de rafler des marchés.

Comment faire alors pour se protéger ? Il est recommandé dans un premier temps, d'utiliser des clés USB U3. Ainsi, l'ordinateur ne sert que de clavier et d'écran et il n'y a pas de transfert de données.

### **Les réseaux sans fil**

L'utilisation des réseaux sans fil est particulièrement critique. En effet, il est facile de se créer une antenne wifi grâce à une boîte de conserve et quelques composants électroniques. L'explication de fabrication est même disponible en ligne. Ce système permettrait à n'importe qui de capter un signal à 200 mètres. Le nom du réseau étant bien souvent le nom de l'entreprise, il est facile à une personne malveillante de s'attaquer à une société en particulier. Pour information, il faut 3 à 5 minutes pour craquer une clé WEP, 15 minutes pour une clé WPA et 2 heures pour une clé WPA2. Une anecdote révèle le caractère très fâcheux pour l'innocent interpellé dans une affaire de ce type. Un pédophile informaticien a réussi à se connecter au réseau wifi de son voisin et pu continuer ses activités en toute discrétion. Une fois ces agissements découverts par les autorités, c'est bien au domicile du voisin que les agents de police se sont rendus à 6h01 le matin. Ayant bien compris que l'homme en question n'avait rien à voir avec ces pratiques, les autorités auront mis malgré tout 6 mois afin de l'innocenter. Entre temps, les conséquences sur la vie professionnelle ainsi que familiale de l'homme furent catastrophiques. Ceci illustre bien les dangers actuels d'Internet et plus précisément de ces réseaux sans fil.

L'interconnectivité ne doit pas cependant faire oublier des mesures de bon sens dans l'utilisation de supports. Une entreprise audité se disant irréprochable, s'est vu reconnaître une faille vraisemblablement courante dans les grands groupes. Une visite dans la salle de réunion des top managers de la société, révéla une négligence lourde. Qu'est-ce qui dans une salle de réunion peut remettre en cause la sécurité de l'entreprise ? Bien évidemment, le « Paper Board » car il n'y a plus qu'à revenir sur les pages précédentes pour avoir accès aux informations ayant été inscrites auparavant.

Un phénomène a pris une ampleur considérable : les réseaux sociaux. De nombreuses personnes et plus particulièrement les étudiants ont aujourd'hui un compte Facebook, Copains d'avant...Des informations sur soi et sur notre environnement, sur nos amis y sont inscrites et seront conservées à vie sur le WEB. Encore trop peu de gens ont véritablement conscience du risque que cela constitue. D'autant plus qu'aujourd'hui, 65% des DRH (même plus dans les faits)

admettent qu'avant même de prendre connaissance du CV d'un individu, ils regardent sur le net pour voir ce qu'ils y trouvent sur la personne en question. Une photo compromettante d'il y a cinq ans peut alors resurgir. « Rien n'est perdu sur le WEB ».

## **LES CATÉGORIES D'AGRESSEURS**

Afin d'étudier les principaux risques numériques actuels, trois catégories d'agresseurs sont passés en revue :

### **Les concurrents**

Ils peuvent franchir la ligne blanche, faire appel à des officines en oubliant qu'en cas de sous-traitance, on arrive toujours à revenir sur le donneur d'ordre.

### **Les mafias**

Ces organisations de crime organisé, implantées essentiellement dans les pays de l'Est, sont très actives en matière d'intrusion informatique. Ces individus vont ainsi pénétrer le système informatique des entreprises et plus particulièrement celles du système bancaire afin de recueillir des informations relatives aux comptes des particuliers. Heureusement, la coopération judiciaire internationale en est de plus en plus renforcée en matière de cybercriminalité/risque numérique.

### **L'amateur malhonnête et éclairé**

Une personne qui va pénétrer des systèmes informatiques et qui considère l'obtention de ces informations comme un défi personnel.

En conclusion, l'intelligence Economique recouvre une mosaïque de problèmes différents. La sécurité des systèmes d'information constitue une question d'état d'esprit et de sensibilisation. L'intelligence économique et la sécurité des systèmes d'information doivent devenir une véritable constante de la culture d'entreprise. Il revient aux étudiants/futurs managers de prendre désormais en considération ces menaces.

## **Questions au conférencier**

### **Un mot de passe est-il réellement insuffisant pour protéger un réseau WIFI ?**

Il existe des sites internet sur lesquels il est possible de télécharger des logiciels permettant de craquer les WIFI WEP et WAP. De plus, 5% utilise comme mot de passe 0 0 0 0 pour protéger leur réseau Bluetooth. Aujourd'hui, le WIFI est la principale vulnérabilité de l'entreprise.

### **Peut-on faire confiance à l'antivirus Kaspersky ?**

Il s'agit de l'un des meilleurs antivirus du marché. Cependant, on peut toujours soupçonner Kaspersky de fournir des informations aux services de renseignement de l'Est.



# **LA CONNAISSANCE DE L'AUTRE : la nécessaire prise en compte de l'interculturel**

Modérateur :  
Jan SCHAAPER (*Professeur BEM, HDR*)

# LA NÉCESSAIRE PRISE EN COMPTE DE LA CULTURE CHINOISE DANS L'ÉTABLISSEMENT DES RELATIONS ÉCONOMIQUES AVEC LA CHINE

*Synthèse de l'intervention du Général (cr) Daniel SCHAEFFER*

**L**e Général (cr) Daniel Schaeffer posant la question du lien entre l'intelligence économique et le management interculturel définit ce dernier comme un élément important de la partie offensive de l'intelligence économique. Il s'agit, en effet, de connaître son interlocuteur, sa manière de penser et de négocier, ses forces et ses faiblesses. Il faut également prendre conscience de ses propres faiblesses surtout quand on ne partage pas la même culture.

Il est à ce titre intéressant d'identifier les différentes influences ayant un impact sur la mentalité chinoise ?

## La géographie

La Chine est l'Empire du milieu (précisément Zhong Guo ??, territoire du milieu). Elle se voit comme le centre du monde, mais a également l'impression d'être encerclée. En effet, encore aujourd'hui, malgré la fin de la Guerre Froide, les voisins de la Chine tels Taïwan, le Japon, les Philippines ou encore la Corée du Sud ne sont pas des alliés de la Chine. Certes, l'URSS n'existe plus pour s'opposer à la puissance chinoise mais la présence américaine, elle, est encore bien réelle sur toute la périphérie maritime de la Chine. Toutes les montagnes et plateaux (plateau tibétain, Himalaya, monts Kunlun,...) bordant la Chine viennent renforcer ce sentiment d'encercllement.

## *D'où deux attitudes aux apparences contradictoires :*

Une mentalité continentale plutôt que maritime des Chinois malgré la propagande sur l'Amiral Zheng He et ses expéditions à l'époque de la dynastie Ming. Retour sur les poncifs : le Chinois n'est pas un marin, même si aujourd'hui son développement le contraint d'aller à la mer

Du sentiment d'encercllement dérive l'esprit du jeu de go (alors que, nous, nous sommes plutôt habitués à un rapport frontal). Le jeu de go est la base de toute stratégie de négociation chinoise par le contournement et l'encercllement. A partir de là se décline un besoin de contrôler plutôt que de dominer : c'est le contre encercllement, Chine au centre du monde, attitude observatrice. La Chine ne s'intègre dans un dispositif que lorsqu'elle n'a plus les moyens de le contrôler de l'extérieur. Ainsi, admise comme observatrice aux réunions du G8, elle refusait d'y entrer pour ne pas apparaître entrant dans le club des « nantis » tandis qu'elle a intégré le G20 car il devenait alors trop risqué de ne pas en faire partie vu son pouvoir sur la scène mondiale.

## L'histoire

L'idéogramme chinois qui transcrit le mot Chine comme l'Empire du Milieu vient de ce que la Chine s'est toujours perçue comme « la projection du Ciel sur la Terre » et qu'elle est donc au centre du monde. De ce fait l'empereur a reçu le mandat du ciel pour faire régner l'ordre et l'harmonie sur la Terre. Parce que la Chine est le centre du monde, l'on appartient ainsi soit au monde civilisé, c'est-à-dire la Chine et ses anciens vassaux qui ont eu la « chance » de profiter de son influence (soient les pays du sous-continent asiatique), soit au monde barbare, c'est-à-dire tout le reste du monde.

## La fierté d'une civilisation ancienne

Elle s'explique par :

- 5 000 ans d'Histoire glorifiés
- Un patriotisme ; voire un nationalisme encouragés par le régime
- Une évolution vers l'arrogance et vers des tendances xénophobes depuis la montée en puissance contemporaine. A titre d'exemple, après avoir acquis la technologie ferroviaire à grande vitesse auprès d'Alstom, Siemens, Bombardier et le groupe japonais du Shinkansen les voici qui proposent l'installation de ligne à grandes vitesses aux Etats-Unis en professant la complexité de la technologie et en affichant une supériorité toute fraîche

Le sentiment d'être la Civilisation consacre leur idée de supériorité.

Par exemple, l'accueil en Chine de jeunes gens d'origine chinoise mais ayant vécu en France jusque là a été l'occasion de tenter de les convaincre de la supériorité de l'enseignement chinois et les bénéfices d'apprendre la langue, la culture chinoise,... (cf. reportage de Fr3).

La tendance à la sinisation légitimée soulève la problématique de la copie. Un chinois ne comprend pas qu'un produit ne reçoive pas toujours le label "fabriqué en Chine".

## L'empreinte confucéenne (6<sup>ème</sup> siècle avant JC)

La société confucéenne organisait de manière presque parfaite les relations entre humains codifiant les rapports entre les individus (hommes-femmes/parents-enfants/Prince-Empereur...). Ce système est resté identique jusqu'au maoïsme et il reste ancré dans les esprits.

Il en résulte :

- Que chacun existe en fonction du regard que l'autre porte sur lui. La perception de et par l'autre soulève la question de la "face", notion fondamentale dans le rapport avec le Chinois
  - Une certaine rigidité et une horreur de l'imprévu,
  - Une hantise de la préservation de la face, la recherche de la notoriété,
  - Les difficultés du travail en équipe, puisque c'est l'équipe qui est mise en valeur et pas l'individu
  - La solidarité familiale, clanique, la « guanxi » (=le réseau), l'importance des rapports de confiance;
  - Le protocole à respecter dans les relations
  - L'obligation d'honorer ses supérieurs, avec les dérives qui découlent (corruption)
  - La richesse vue comme un fruit du mérite et non comme une tare/honte.

## L'empreinte taoïste

« Wu wei » ou « non agir » soit « Tâter chaque pierre du ruisseau avant d'avancer » (Deng Xiaoping). Elle induit une attitude de prudence extrême devant la prise de responsabilités et explique que les négociations avant signature des contrats soient très longues.

## L'empreinte communiste (légiste)

Il y a identité entre la bureaucratie légiste et la bureaucratie communiste. Le légisme a été instauré par l'empereur Qin Shi Huang di (IV<sup>ème</sup> siècle avant JC), forme de gouvernance différente de celle proposée par Confucius (gouvernance par la vertu). A instauré un régime répressif. Il en résulte des individus qui ont peur de prendre des initiatives (Risque de la prise de responsabilités qui pouvait engendrer de lourdes sanctions légales d'où une attitude d'évitement).

## Autres influences

- Yin & Yang : le mariage des contraires à égalité. La doctrine marxiste en est un exemple (thèse, antithèse, synthèse). Le socialisme de marché fait la synthèse entre économie socialiste et économie capitaliste. La pensée chinoise est synthétique.

- **Ecriture et son interprétation.** Contrairement à nos écritures précises, à partir du moment où les idéogrammes sont des dessins, ils s'interprètent dès lors que l'on entre dans le domaine des concepts. Le mental chinois procède avant tout par induction. Si l'on prolonge cette propension à interpréter, cela conduit au constat que le contrat n'est qu'une base de négociation qui peut être remise en question à tout moment, ce n'est en aucun cas une entente définitive.

En conclusion, il est très important de percevoir les différences culturelles et de mentalités. Tout étranger en relations d'affaires ou en négociation avec des parties prenantes chinoises doit prendre conscience des caractéristiques chinoises pour adapter sa négociation et sa coopération en vue du succès et éviter tout faux-pas. Les parades pour aborder le marché chinois en minimisant les risques reposent sur la formation et la sensibilisation. Informé sur la pratique chinoise de l'intelligence économique, il est utile de se former à la négociation avec des Chinois, de préparer tout dossier de négociation avec minutie en déterminant avec rigueur ce que l'entreprise est prête à concéder et ce qu'elle ne doit en aucun cas céder. Ce n'est en effet pas parce que l'on négocie une affaire avec un Chinois que l'on doit lui apporter tout son savoir-faire, ce que tentera en revanche d'obtenir l'interlocuteur s'il sait que l'entreprise dispose d'une technologie qui l'intéresse

# L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : LOIS AMÉRICAINES ET RISQUES INDUITS POUR LES SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NOTAMMENT FRANÇAISES

*Serge WORTHALTER*

**M**erci d'avoir consacré une table ronde de ce colloque à la « nécessaire prise en compte de l'interculturel » pour continuer à traiter de ce beau sujet sur l'intelligence économique.

Vous m'avez aimablement proposé de traiter en ma qualité d'Avocat spécialisé en relations internationales des « lois américaines et de leur risques induits pour les sociétés étrangères notamment françaises ».

Le développement des échanges mondiaux déjà évoqué à juste titre dans ce colloque, dont se font l'écho chaque jour les media, incite bien sûr à prendre en compte toujours mieux l'aspect interculturel : mieux comprendre l'Autre, pour mieux agir, réagir, anticiper et résoudre les problèmes.

Dans les rapports USA-France, concernant notamment de nombreuses sociétés filiales en France de sociétés mères américaines, on constate une influence générale depuis de nombreuses années vers un courant portant à plus de transparence, de bonne gouvernance mondiale, inspirée en partie par les « multilatéraux (les grands bailleurs de fonds internationaux) comme le FMI (le Fonds monétaire International) la Banque Mondiale et ses filiales, etc... cela influence directement les programmes et lois dits de « compliance » (conformité) à la loi sur les sociétés, l'audit, le bon reporting sur les comptes sociaux, obligeant les dirigeants sociaux à défaut de se conformer à expliquer pourquoi ils ne se conforment pas : on dit « if you don't comply, explain ». (à défaut de vous conformer, expliquez !). Hélas, les limites de ces dispositions ont été révélées par les récents scandales ENRON aux USA à l'époque, SIEMENS en RFA, SOCIETE GENERALE en France récemment.

L'entreprise doit travailler très en amont sur la prévention du risque, le secret tend à s'effacer comme cela a été fort bien explicité dans ce colloque déjà.

Cependant, au-delà de cette apparente convergence, on constate un rapport de domination économique et pas seulement d'échanges influant sur la conception et l'application des lois entre les Etats-Unis et la France dont nous ne citerons que quelques exemples topiques et non limitatifs vu le temps imparti :

## 1) l'effet dit « extra-territorial » de la loi :

Selon le « Patriot Act » de 2001 (Acte loi sur la défense de la patrie) la loi US se réserve le droit de sanctionner toute société (on se limite ici aux sociétés commerciales qui est notre sujet, pas aux individus bien qu'ils soient aussi visés) « associée à une entreprise terroriste » ; l'interprétation par ailleurs de cette loi est ambiguë et très floue.

Au-delà des sanctions purement commerciales, il peut même y avoir en conséquence arrestation et détention possible dans des pays ou zones extérieures aux USA (problème de la base de GUANTANAMO).

C'est dire qu'une société française (ou européenne) peut faire l'objet d'embargo ou rétorsion économique de la part des autorités américaines prétendant lui opposer les lois US applicables alors qu'elle a son siège en France et n'est régie que par le droit français. Cela a bien été tenté lors de crises concernant l'Iran, Cuba etc...et n'a été réglé qu'après d'âpres négociations.

L'Union Européenne fut même contrainte pour se prémunir au plan juridique de faire voter des « règlements communautaires » (textes applicables dans ce cas en Europe) dont le but était de rendre inopposable à l'Europe de telles lois américaines (ex règlement dit ROC), les déclarant de nul effet.

**2) le 2ème effet de ce courant extensif vers la transparence s'est traduit après les diverses crises financières récentes (ENRON et autres) par les lois SARBANES HUXLEY<sup>19</sup> de 2002 sur le « whistle blowing » (sifflez et dénoncez) et les dispositions sur le « comply or explain » (conformez-vous ou expliquez).**

Les dirigeants, le personnel, les auditeurs, l'Avocat même de sociétés américaines donc leurs filiales françaises, c'est un risque induit, doivent selon ces textes se conformer aux règles et lois de transparence, à défaut s'expliquer sur cette non-conformité, dévoiler les infractions voire dénoncer l'illégal.

La sanction aux USA est l'exclusion de la liste des sociétés pouvant être admises à la cotation publique au NASDAQ (Bourse US) donc à lever des fonds publics. D'abord tout cela est assez hypocrite d'après les échos de certains praticiens et les scandales survenus : Siemens, corruption en Rfa, Société Générale en France montrent que même quand les lois et procédures existent, on n'arrive pas à contrôler effectivement de telles déviations. Certains n'hésitent pas non plus à dire que les américains seraient à ce sujet plus exigeants envers les français qu'envers eux-mêmes.

L'effet envers une société française filiale de société US est très contraignant et source de conflit : faute de se conformer, la société US ne peut être cotée à la Bourse et pour être cotée, cela suppose la transparence de ses comptes donc de ceux de ses filiales françaises, ce qui n'est pas simple à appréhender d'autant que les règles comptables parfois varient. Elle doit en tout cas informer sur l'état des comptes de ses filiales.

Que faire alors si un important arbitrage ne peut être dévoilé et seulement provisionné en France par souci de discrétion ou d'efficacité alors que la loi US obligerait à dévoiler ? ceci n'est qu'un exemple.

Situation d'autant plus conflictuelle que la France applique la théorie de la « personnalité morale des sociétés, de leur indépendance juridique ». Les lois US poussent parfois l'actionnaire majoritaire US de filiale française à en faire fi et ne pas comprendre que la filiale ne puisse être à ses seuls ordres par exemple en vue d'aller en procédure collective, laquelle en France ne peut être décidée que par le dirigeant social français.

Autre aspect important de conflit puisque l'on est dans l'interculturel : en France a priori, vu le passé de la guerre on est réticent à dénoncer une illégalité ou infraction, surtout entre collègues ou syndicalistes.

Pour un Avocat dénoncer ce que son client lui a dit sous couvert du secret professionnel est même exclu en France, à la différence de ce que sous-tendent ces lois aux USA, sauf en cas de blanchiment soupçonné on dénonce au Bâtonnier et même cela fut très controversé.

Seul le fonctionnaire public certes se doit de dénoncer un délit.

---

19. Loi no 107-204 stat 746-810(2002) codifiée et amendée à l'art 15 du USC §1/21/2 720167266 et Art 18 et s USC, Peter HAY ouvrage précité p264

En pays anglo-saxon, on a cette culture citoyenne disent certains, du goût excessif du procès disent d'autres, de dénoncer, d'aller en Justice, pour obtenir parfois d'importants dommages-intérêts ou juste pour faire pression.

*Ex : « class actions » (actions collectives, inexistantes en France), « treble damages » (lourds dommages intérêts de type punitif avec condamnations parfois colossales au profit de l'Etat ou d'institutions)*

### **3) un autre effet de risques induits de lois Us, le Patriot Act<sup>20</sup> de 2001 concerne la divulgation d'informations d'ordre national :**

La transmission et le transfert de données de France hors d'Union européenne est réglementé par des textes européens et par des accords entre la France et les USA dits de « safe harbour » (port sauf) obligeant le destinataire à en assurer la protection y compris par ses sous-traitants à peine de responsabilité civile et pénale. Or une filiale française est supposée communiquer toute information économique et sociale sensible à sa mère américaine, et parfois on est à la limite de l'espionnage économique voire militaire.

Il y a des vols et pertes et les garanties sont insuffisantes à en réparer les dommages comme explicité par d'autres orateurs déjà : quid des recours, contre qui, selon quelle loi et quel tribunal-français ou américain- quand le préjudice est causé ? les solutions sont incertaines.

On peut en schématisant quelque peu se demander si les lois US ne considèrent pas l'information, les données notamment personnelles, comme une quasi-marchandise, échangeable sans trop de contraintes sur un marché économique quasi-libre et libéralisé, alors qu'en France et Union Européenne plus généralement, les données personnelles sont protégées. Il reste vrai que divulguer des données jugées sensibles comme brevets et autres secrets d'affaires peut exposer à sanctions pénales aussi aux USA.

### **4) concernant les lois et Conventions internationales anti-blanchiment et anti-corruption :**

Certes elles se veulent a priori concerner tous les pays (ex RICO Act de 2005 aux USA, art 18 USC, convention OCDE) et les Traités et accords de prêts préconisés par les bailleurs de fonds internationaux (FMI BANQUE MONDIALE...) conditionnent l'octroi des prêts au respect de ces mesures anti blanchiment et anti-corruption.

Mais en réalité les rapports de compétition internationale rendent le respect de telles règles aléatoire.

La réalité du jeu économique est une compétition faussée où chacun avance ses pions au mieux de ses intérêts : aides déguisées de BOEING aux USA, aux agriculteurs en UNION européenne, etc... ;

Quand l'Union européenne se veut promotrice de lois de pleine et saine concurrence, les USA protègent et cela se termine par négociations âpres ou plaintes à l'Omc (Organisation Mondiale du Commerce) c'est dire que quand leurs intérêts sont en jeu ils ne sont pas si ouverts et libéraux que cela.

### **5) en amont des risques de marché, dans la promotion des normes internationales et la défense de l'environnement :**

Au-delà des lois et Conventions au sens strict existe le « soft law » (droit mou) le droit pratique quotidien tout aussi important : les USA se réservent un droit de polluer quitte à payer pour préserver leur économie, et prétendent imposer aux pays émergents ou en développement le recours aux seules énergies dites « propres » quand les seules dont ces derniers disposent restent très polluantes.

---

20. Loi no 107-56 115 stat 272 (2001) Peter HAY ouvrage précité p41

Il reste un déséquilibre d'application des textes.

Les USA restent aussi à l'initiative des normes internationales favorisant leurs intérêts dans l'industrie.

## 6) au quotidien de la Justice :

L'américain cherchant des preuves de concurrence déloyale ou autres auprès du Juge français civil ou pénal sera bien aidé par la Convention de La Haye applicable entre nos pays si la demande est complète.

Le français risque d'être limité aux USA par la très coûteuse et lourde procédure de recherche de preuves pertinentes dite de « discovery »(découverte) imposée à la charge financière du demandeur, même si le juge US l'assouplit dès qu'il le peut.

Certes le juge US va tenter de respecter au mieux la « courtoisie internationale » pour donner effet à un jugement étranger dont français dont l'exécution est recherchée aux USA, mais il reste souverain pour apprécier.

Par la théorie dite du « forum non conveniens » (tribunal non-conforme) il peut toujours juger que le lien de droit ou d'affaires avec un Etat US est trop ténu et rejeter sa compétence.

En sens inverse, la notification de procès aux USA peut se faire comme vous l'avez vu dans certains films : on tape sur l'épaule de quelqu'un et c'est l'Avocat adverse qui vous interpellant sur votre nom vous délivre une citation à comparaître à la prochaine audience de juridiction US à requête de son client !!

Cela en France est inconcevable, le mode de signification d'actes de procédure est très protecteur et réservé aux officiers ministériels que sont les Huissiers de Justice.

Il importe en conséquence au plaideur français poursuivi devant un tribunal US de contester et soulever de suite vu les articles 14 et 15 du Code civil français l'exception dite d'incompétence pour n'accepter d'être jugé qu'en France. Il faut éviter de répondre sur le fond du droit aux USA si cela viole votre intérêt.

La loi US enfin permet d'arrêter facilement pour de petits délits comme non-paiement d'amende etc. attention donc d'être en règle avec elle sur le territoire.

Par exemple, un transfert d'argent de l'étranger, non justifié auprès du fisc US sous 48h qui vous en fait la demande par simple appel téléphonique, a amené saisie aux USA du compte bancaire en cause retrouvé bloqué jusqu'à production de tous justificatifs.

## CONCLUSION :

Il n'est pas sûr que ce courant de transparence imposé notamment par les lois US soit respecté effectivement aux USA selon certains praticiens ;

plus généralement, au regard du thème qui m'a été assigné, j'ai voulu donner quelques exemples des risques induits d'application de lois mais je ne peux que prôner le dialogue et la négociation entre communautés de toutes cultures, tendant à instaurer et renforcer ce que l'on appelle « l'Etat de droit ».

Il faut bien sûr former davantage encore à l'interculturel, ne pas préjuger qu'un système soit supérieur à un autre, prendre dans chacun ce qui « marche ».

On constate d'ailleurs de plus en plus un phénomène « d'hybridation du droit ».

En tant que praticien je souhaite que soit retenu ce qui fonctionne assez bien et semble avoir produit ses preuves d'efficacité que l'on désigne sous le nom de « bonnes pratiques recommandées » pour éviter ces risques induits d'application des lois étrangères.

## Sources :

FERAL SCHUHL C. (2010), Cyber droit, 5ème éd, Dalloz, 997 p.

HAY P. (2010), Law of the United States, 3ème éd, Dalloz, 419 p.



# **LES DISTORSIONS DE L'INFORMATION : incompréhensions et manipulations médiatiques**

Modérateur :  
Eric DENÉCÉ (*Directeur CF2R*)

# RELATIONS MÉDIAS-ENTREPRISES : QUAND IL EST QUESTION D'INFORMATIONS DE QUALITÉ ET D'INFORMATIONS SENSIBLES

*Synthèse de l'intervention de Pierre TILLINAC*

**L**es relations médias-entreprises sont bien souvent ambiguës et n'obéissent pas à des procédés et des règles fixes ou préétablies. Le métier du journaliste est de publier de l'information, si possible de qualité. La vocation d'une entreprise est de veiller à la circulation de son information. Mais le caractère sensible d'une information fait l'objet d'interprétations très différentes.

## L'INFORMATION : RELATIONS MÉDIAS-ENTREPRISES

Les points de vue du journaliste et de l'entreprise ne sont pas les mêmes. Pour le journaliste, l'information est la matière première de base. Il faut aller la chercher et la diffuser. Pour les entreprises, l'information revêt souvent un caractère stratégique. Elles sont souvent tentées de mettre en avant celle dont elle peuvent tirer profit et de protéger celle qui pourrait avoir un impact négatif sur leur image et/ou son activité. En règle générale, elles font preuve d'une frilosité excessive et adoptent divers moyens de protection. Cherchant à maîtriser les informations sortantes, elles classifient, au moindre doute, toute donnée comme sensible même si en fait elle ne l'est pas. Cette politique a ses limites. Une information protégée par une entreprise peut être trouvée par d'autres canaux, surtout depuis le boom d'internet. Il est rare qu'un secret reste enfoui profondément très longtemps.

## JOURNALISME, ÉTHIQUE ET LIMITES

Il n'y a pas de réelle protection de l'information. L'information sensible est difficile à verrouiller. Ce qui ne signifie pas obligatoirement que toute information sensible à laquelle un journaliste aura accès sera fatalement publiée. Le secret sera (plus ou moins) respecté si son importance est avérée pour la sécurité ou pour le développement de l'entreprise. Le journalisme n'est pas un « espionnage industriel ». Dans ce domaine, le monde économique est beaucoup plus à l'abri que certains autres secteurs de la société, notamment le monde politique.

Il faut toutefois bien être conscient que ce sont les informations protégées, à tort ou à raison, qui sont souvent les plus intéressantes pour les journalistes et leurs lecteurs. Dans un secteur dominé par la communication, les informations « officielles » diffusées sont en effet trop souvent trop formatées et aseptisées.

## MORALE ET RESPONSABILITÉS PARTAGÉES

Journalistes et chefs d'entreprises ont donc tout intérêt à bien se comprendre. Mais une meilleure compréhension ne sera jamais la garantie de relations sans nuages puisque les intérêts des uns et des autres seront à un moment donné forcément divergents.

# LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE : COMMENT LES CONNAÎTRE, COMMENT ANTICIPER LEURS PRISES DE PAROLE MÉDIATIQUES ET COMMENT TRAVAILLER AVEC ELLES ?

*Synthèse de l'intervention d'Emmanuel BEAUREPAIRE*

**L**es parties-prenantes forment un ensemble complexe pour l'entreprise qui en a souvent une vision très monolithique. Certaines sont liées à elle d'une manière évidente et quotidienne, d'autres sont plus discrètes mais demeurent néanmoins très influentes grâce aux relations sous-jacentes qui les lient à l'entreprise. Quel rôle jouent-elles vraiment dans la stratégie de l'entreprise ?

## POURQUOI FAUT-IL LES IDENTIFIER ?

On entend par « Parties prenantes » tous les acteurs internes ou externes à une entreprise et concernés par son bon fonctionnement sur le plan de la responsabilité sociétale. Les parties prenantes internes, comme son nom l'indique, sont intégrées dans l'entreprise. Ce sont les dirigeants, les salariés, les syndicats,... Les parties prenantes externes sont extérieures à l'entreprise. Il s'agit notamment des clients, fournisseurs, intermédiaires de financement (banques, gérants de fonds d'investissement et de pension), compagnies d'assurance, ONG, associations, citoyen d'une collectivité où l'entreprise exerce son activité, (riverains), collectivités territoriales, administration territoriale de la collectivité concernée, Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), actionnaires et investisseurs,...

La notion de partie prenante est née d'une exigence éthique nouvelle de la société civile qui demande que les entreprises rendent compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités (développement durable, responsabilité globale). C'est dans ce sens que les parties prenantes de la société civile ont des intérêts dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Les attentes en question d'éthique recouvrent ainsi les champs de l'environnement, de la finance et aussi du social.

Une distinction s'opère également en fonction de la position par rapport à l'entreprise. On peut donc distinguer les parties prenantes de premier rang c'est-à-dire celles dont l'entreprise ne peut se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie (pérennité) et les parties prenantes de deuxième rang c'est-à-dire celles qui apparemment ne sont pas essentielles pour le fonctionnement ou la survie de l'entreprise. Contrairement aux apparences, cette distinction ne doit pas être à l'initiative d'un jugement de valeur puisque c'est bien en considérant l'ensemble des parties prenantes que l'entreprise aura une vision globale de son environnement : élément fondamental de l'élaboration d'une stratégie efficace.

## POURQUOI FAUT-IL CERNER LES ATTENTES ?

Au-delà de l'identification, l'enjeu pour l'entreprise est de cerner les attentes des parties prenantes afin d'y répondre le mieux possible, cela en adéquation avec sa stratégie. Cela se

révèle particulièrement difficile car, du fait de leur diversité, les parties prenantes ont des intérêts divergents voire contraires avec ceux de l'entreprise sans oublier de dire entre elles. Différents intérêts s'opposent perpétuellement qu'ils soient de type général, personnel ou purement lié au business:

- pour l'équipe de direction et les décideurs : gouvernance, culture d'entreprise, ventes à l'exportation, risque juridique, risque de réputation, stratégie (court et moyen terme), responsabilité civile, risque de perte de compétence, performance, rémunération, lien de subordination
- pour les propriétaires et les actionnaires : valeur de l'action en bourse, information, stratégie (long et moyen terme)
- pour les clients : qualité et absence de défaut des produits, coûts, délais de livraison des produits/qualité de service, relations de confiance et partenariat
- pour les citoyens de communautés locales : information sur les impacts environnementaux et sociaux, taxes et contributions financières, risque juridique
- pour les salariés : rémunération, sécurité de l'emploi, intérêt du travail, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail (CHSCT)
- pour les syndicats : négociation d'accords, rémunération, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail (CHSCT)
- pour les fournisseurs et sous-traitants : prix et volume d'achat, continuité, retombées technologiques, partenariat
- pour les banques : fiabilité des systèmes de paiement
- pour les investisseurs : information sur la solvabilité, liquidité
- pour les compagnies d'assurance : information sur la gestion des risques et la solvabilité, sur la sécurité informatique (profil de protection).

Un constructeur de motos par exemple devra prendre en compte le Ministère de l'Intérieur, de l'Immigration et de l'Outre-Mer (tutelle de la Délégation à la sécurité et à la circulation routières (DSCR) ainsi que le Bureau des Homologations), le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable (pollution, bruit), le Ministère de l'Industrie (activité économique), la Direction de la Sécurité Routière, les associations de victimes de la route, les associations des motards en colère, les associations de protection de l'environnement (interdiction des motos dans les forêts...problèmes de bruit).

Un laboratoire pharmaceutique quant à lui prendra en considération le ministère de la Santé et des Sports, la Direction Générale de la Santé, la Mutualité Française, la Sécurité sociale, les médecins, les associations de patients, de malades, etc.

## **POURQUOI LES PARTIES-PRENANTES ONT-ELLES UNE NOUVELLE AUDIENCE ?**

Depuis l'après-guerre, on distingue 3 périodes qui ont impacté l'entreprise et qui ont correspondu à l'irruption successive de parties-prenantes :

- à partir des années 50, les organisations syndicales sur les problématiques de conditions de travail et de relations sociales,
- dès les années 70, les associations de consommateurs sur les problématiques de prix, de qualité des produits et de défense des intérêts du consommateur,
- dans les années 90 (Sommet de Rio en 1992), les associations de protection et de défense de l'environnement sur les conditions de fabrication des produits (protection des ressources, pollution), la qualité environnementale (matériaux, déchets), la consommation responsable....

Il faut également ajouter les nouvelles exigences sociétales qui se sont exprimées sur des sujets thématiques (par exemple : les associations de victimes de la route, les associations de contribuables, etc.) et les attentes locales (associations de riverains, etc.)

Par ailleurs, l'irruption d'Internet a accru l'audience des parties-prenantes qui n'avaient auparavant que le canal de la presse pour s'exprimer. L'apparition de blogs, de « e-pétitions »,... a donné les moyens aux organisations syndicales, aux associations de consommateurs, aux associations de protection de l'environnement de rendre plus visibles leurs expertises, positions, etc....

Aujourd'hui toute entreprise en raison de ses pratiques peut être facilement et très rapidement « dénoncée » par une organisation non gouvernementale !

### COMMENT SUIVRE LES PRISES DE PAROLE DES PARTIES-PRENANTES ?

Pour suivre les prises de parole des parties prenantes, il faut recourir au monitoring, rechercher sur Internet à partir de mots clés et de thématiques, surveiller la presse (abonnement à un argus de presse sur mot clé) et les questions parlementaires. Citons quelques exemples : création d'un blog par une organisation syndicale d'une entreprise (qui préempte les recherches sur internet) ; prise de parole dans un journal régional d'une responsable d'association à propos des pratiques d'enfants dans les écoles qui reproduisent des scènes de catch... ; E-pétition d'une association écologiste contre des entreprises recourant à des expérimentations animales pour tester des produits de santé.... ; question parlementaire d'un député à propos de l'exposition des maitres-nageurs à des vapeurs de chloramines dans les atmosphères de piscines publiques...

Le monitoring permet ainsi d'anticiper des actions de dénigrement et dans la mesure du possible de réagir.

### COMMENT TRAVAILLER AVEC LES ASSOCIATIONS ?

En anticipant les prises de positions, il est possible d'engager avec les ONGs un dialogue constructif et de jeter les bases d'une coopération pour exercer une pression sur les autorités (réglementation), créer de nouveaux marchés, prévenir des campagnes d'image négatives.

Il est de ce fait pertinent de respecter certaines règles comme s'accorder sur les faits, proposer de travailler ensemble sur des objectifs concrets, être transparent, laisser du temps, s'accorder sur un partenariat gagnant/gagnant (visibilité médiatique pour les partenaires, réalisation d'outils de sensibilisation et d'information : affiches, dépliants, sites internet...), se rencontrer régulièrement et faire des bilans réguliers des actions réalisées. Une association doit être un partenaire. Pas une .... caution !

### COMMENT CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE D'ALLIANCE AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE ?

Les exemples proposés montrent comment, à partir d'une interpellation des pouvoirs publics et des acteurs économiques, inquiets d'une situation, il a été possible de travailler de façon collective et partenariale, grâce à une posture « constructive » adoptée par les partenaires.

#### Exemple : le catch américain (WWE)



*Le problème posé :* Les associations familiales et de parents d'élèves s'inquiètent des dérives, chez des enfants en bas-âge, qui reproduisent à la maison ou dans la cour de récréation des scènes de catch.

*La demande :* La WWE demande au Public Système de mettre en place un programme de rencontres avec les autorités pour expliquer sa position et les actions menées afin de se rapprocher d'associations familiales et de parents d'élèves pour développer une information des parents.

*Le résultat* : Programme de rencontres avec les autorités (Jeunesse et Sports, CSA, etc...) ; réalisation d'une campagne d'information (affiches et dépliants) ; partenariat avec 4 associations : FCPE, PEEP, Familles de France, UNAF.



### **Exemple 2 : les gilets de haute visibilité**

*Le problème posé* : comment rendre obligatoire les gilets de haute visibilité dans les véhicules ?

*La demande* : le principal fabricant de gilets demande d'engager une action vers la société civile pour rendre obligatoire la présence de gilets de haute visibilité dans les véhicules particuliers.

*Le résultat* : rencontre avec les structures et associations concernées (Sécurité Routière, Prévention routière, Ministère de l'Équipement, Délégation à la Sécurité et à la Circulation Routière) ; création d'un groupe de travail / audition d'experts / démonstrations de nuit / Rédaction d'un rapport avec des recommandations (rendre obligatoire la présence d'un gilet de haute visibilité à bord des véhicules) ; proposition reprise par le Gouvernement et inscrite dans le Code de la Route



### **Exemple 3 : les produits chlorés à la piscine**

*Le problème posé* : des maîtres nageurs soulèvent les problèmes liés aux produits chlorés utilisés dans le traitement des piscines publiques.

*La demande* : le syndicat des producteurs de chlore engage des actions vers les pouvoirs publics pour remédier techniquement au problème (conditions d'injection, renouvellement d'air...). Parallèlement, il est demandé de mettre en place une campagne avec des associations de consommateurs et familiales

*Le résultat* : rencontre avec les structures et associations concernées, élaboration d'une campagne d'information réalisée avec des organisations nationales de consommateurs (Adéc, AFOC, CNAFAL, CSF, Familles rurales, Familles de France, Orgeco, UFCS, UNAF) visant à sensibiliser les baigneurs dans les piscines municipales sur la nécessité d'une bonne hygiène.

Aujourd'hui, toute entreprise ou groupement d'entreprises doit donc identifier ses « parties-prenantes », les rencontrer, connaître leurs positions et identifier les points d'accord et de désaccord. Une fois cet audit réalisé, il est possible d'envisager un travail en commun, dès lors que des règles de transparence et que des modalités claires de travail ont été définies, des uns et des autres seront à un moment donné forcément divergents.

# DÉVELOPPER, PROMOUVOIR ET PROTÉGER UNE ENTREPRISE AUX ACTIVITÉS SENSIBLES

*Synthèse de l'intervention de Jean-François CLEDEL*

**J**ean-François CLEDEL, ancien président de l'UIMM (Union des industries et des métiers de la métallurgie), ingénieur de formation rappelle qu'il a fondé en 1996 Altep, société d'ingénierie qu'il dirige aujourd'hui. Altep Ingénierie s'est développée autour d'une équipe d'experts et de spécialistes de l'industrie et des grands projets industriels. L'entreprise intervient auprès des grands donneurs d'ordre dans les secteurs industriels de l'aéronautique, du naval, du spatial, du ferroviaire, de l'automobile et des biens d'équipements.

## NOTORIÉTÉ, IMAGE ET RISQUE MÉDIAS

Grâce à ses 330 salariés, Altep Ingénierie s'est dotée d'une image forte et d'un dynamisme apparent. Mais tout développement nécessite de faire connaître son groupe auprès des investisseurs tout en protégeant les informations sensibles et stratégiques de l'entreprise.

Les médias sont à ce titre un bon moyen de bénéficier d'une image à petit prix. Ils permettent de faire de la publicité à l'entreprise, rapidement et sans frais, mais c'est également un risque à prendre. Il est important de ne pas négliger les relations médias-entreprises car la communication peut se retourner rapidement contre l'entreprise.

Les entreprises sont souvent méfiantes face aux médias, elles redoutent avant tout la désinformation ou la manipulation de l'information. L'urgence avec laquelle on traite l'information est la plus grande menace car elle entraîne, le plus souvent par mégarde, les raccourcis et donc, la distorsion de la réalité. Les journalistes se défendent et mettent en avant une paranoïa des entreprises à leur égard.

Le premier contact du dirigeant avec les médias remonte à l'époque du CPE en 2006, il était alors président de l'UIMM. Selon ses mots, il s'est senti « piégé » par les journalistes qui auraient « détourné ses propos » au sujet de la proposition de loi pour le contrat première embauche qui fut abandonné par la suite.

## UN DIALOGUE VITAL AVEC LES MÉDIAS

Cette crainte des médias peut résulter d'un manque d'expérience de l'entreprise, il devient alors stratégique de mettre en place un service de communication afin de livrer certaines informations tout en tirant soi-même profit des relations avec les médias, relations qu'il faut savoir entretenir favorablement. L'instauration d'un dialogue est vitale. Pour que les deux parties soient gagnantes, l'entreprise doit réussir à donner certaines informations tout en gardant secrètes les informations stratégiques sensibles. Il est donc important de déterminer en amont ce que l'on peut dire et précisément ce que l'on ne veut pas dire. Il ne faut jamais l'oublier. L'information que l'on souhaite donner, même formatée par les journalistes, doit correspondre aux objectifs de communication de l'entreprise.

En premier lieu, il s'agit d'identifier la cible des médias et de déterminer les parties prenantes de l'entreprise. Il est utile de se demander : "Quelle partie prenante cette information va-t-elle intéresser ou au contraire inquiéter ? " et de s'appuyer sur tel média pour atteindre telle partie prenante.

**Les banques** par exemple sont très sensibles aux informations économiques relayées par les médias, Une bonne partie du financement dépend des informations relatives à la croissance et à la rentabilité. Il est donc conseillé de "savoir doser la présence dans les médias et notamment en fonction des périodes de croissance de l'entreprise" et de faire profil bas en période de crise. Le vécu et l'implication patronale de Jean-François Cleedel l'amènent à signaler que les banquiers arrivaient à se demander : "Comment fait-il pour avoir autant de temps alors que son secteur est en crise ?"

**Les clients** sont également très regardants quant à la notoriété de l'entreprise, seulement le risque est de tomber dans le discours politique. Jean-François Cleedel fait ici allusion à un client qui dans le passé lui aurait dit "Comment pouvez-vous accepter certains agissements de l'UIMM ?"

## LA MALVEILLANCE INTERNE

En deuxième point, les salariés et en particulier les candidats aux recrutements doivent faire l'objet d'une attention particulière. Un personnel mal intentionné représente un risque pour les informations stratégiques et sensibles. Jean-François Cleedel nous raconte ses mésaventures avec des stagiaires ou autres salariés. Lors d'une candidature spontanée, il s'est entretenu avec un homme qui correspondait idéalement au profil recherché pour le poste en question. Il s'est avéré que cet homme faisait l'objet d'un mandat d'arrêt émis par la Direction de la Protection et de la Sécurité de la défense DPSD. Une autre mauvaise expérience avec un stagiaire chinois, doté d'un double diplôme, a révélé qu'il agissait pour le compte du gouvernement chinois.

## CONCLUSION DE CE TÉMOIGNAGE

Les relations médias-entreprises sont essentielles et il serait dangereux de les ignorer. La méfiance des entreprises face aux médias peut se justifier car la distorsion des informations est possible dans de nombreux cas. Paradoxalement, les entreprises pour faire parler d'elles et se faire connaître se doivent de communiquer. Les plus grosses entreprises peuvent faire appel à des agences spécialisées, et possèdent un service de communication propre, ce qui les aide à définir une réelle stratégie de communication. Les entreprises plus modestes, quant à elles, sont assez démunies face aux médias, elles n'ont pas forcément de pôle consacré à la communication et n'ont pas l'habitude de traiter avec les journalistes. Il existe cependant des formations très enrichissantes qui permettent aux dirigeants d'entreprise d'élaborer de réelles stratégies de communication. En tout état de cause il est bon de comprendre les enjeux de chacun et de se respecter. Reconnaissons que "le curseur n'est pas évident à placer" et qu'il revient au dirigeant de traiter lui-même ce qui est stratégique.



# **MANAGEMENT ET INTELLIGENCE DE LA PRISE DE RISQUE : quels comportements adopter ?**

Modérateur :

Claude DELESSE (*Professeur BEM, membre associée GRSG*)

# LE TRANSPORT AÉRIEN, UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À UNE PRATIQUE ÉTHIQUE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

*Synthèse de l'intervention de Gilles BORDES-PAGÈS*

**L**e service Intelligence économique d'Air France a été créé il y a environ une quinzaine d'années dans une optique offensive. Pour Gilles Bordes-Pagès, directeur des relations stratégiques, l'activité consiste avant tout à recueillir des informations sur les concurrents pour gagner des marchés et pour exercer une réelle influence sur le secteur aérien. Compte tenu de l'importance des échanges de données et de leur traitement, les entreprises doivent veiller à gérer les « *process* » et les « *workflow* » leur permettant d'être efficaces sur le marché. Elles doivent être capables de croiser et traiter des informations afin d'être sûres de la valeur des différentes données qu'elles reçoivent jour après jour.

## L'ÉTHIQUE, UN PRINCIPE DE COLLECTE D'INFORMATIONS

Le secteur aérien est un secteur très concurrentiel, c'est aussi un secteur transparent. 80% des données sont ouvertes et facilement disponibles (la plupart sur le net). Beaucoup sont librement diffusées par l'*Association of European Airlines AEA* et l'Association internationale du transport aérien IATA. Les compagnies aériennes leur fournissent des informations et en retour disposent de celles sur les concurrents. La transparence et la coopération sont les maîtres mots au sein de ses associations.

Les 20% d'informations restantes (grises ou noires, concernant avant tout les *process* utilisés par les concurrents), sont protégées et difficiles à obtenir. La plupart du temps, elles demeurent obscures et floues. On y a difficilement accès mais ces informations intéressent d'autres personnes qui les traiteront avec plus d'insistance (Les journalistes, les organismes d'État comme chambres régionales et cour des comptes, le FISC, etc...).

La compagnie low cost RYANAIR demeure une énigme jusqu'à un certain point. Elle vend des billets d'avion à des prix défiant toute concurrence. Air France, qui a le même type de coûts, a du mal à l'expliquer en l'absence de détails sur la composition du chiffre d'affaires. Il est connu cependant, grâce aux Cours régionales des comptes et aux journalistes, que RYANAIR reçoit des subventions étatiques et régionales, qui s'élèveraient à un quart de son chiffre d'affaires. Un autre point à mettre en avant est le fait qu'en Europe, bon nombre d'entreprises ont compris que l'Europe était une "passoire sociale", où l'on est peu regardant sur le respect des règles.

Air France par principe ne s'implique pas dans la collecte non éthique, cela d'autant plus qu'elle n'est pas nécessaire pour anticiper. La compagnie a ancré l'IE dans un système organisé et transparent en matière d'information. L'intelligence est mise en particulier dans l'étude des signaux faibles et son traitement rapide.

## L'ANALYSE INFORMATIONNELLE, UNE AFFAIRE DE PROFESSIONNELS

Le service intelligence économique d'Air France cherche à trier toutes les informations regroupées pour en tirer une valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée pour l'entreprise se traduira par l'explication des process des concurrents. Elle découle de la parfaite connaissance du métier. L'organisation s'appuie sur l'analyse informationnelle confiée à des experts (économie, finance, concurrence, etc.). De plus, la rapidité de traitement est indispensable pour pouvoir déterminer les priorités stratégiques. L'intelligence économique est avant tout un travail d'exploitation des données. Il faut savoir au départ ce que l'on cherche et surtout savoir le communiquer de manière adéquate dans l'entreprise.

Ce témoignage apporte une description de l'intelligence économique bien différente de ce que certains ont tendance à penser en l'assimilant à l'espionnage, à l'illégalité, à la volonté de nuire et d'évincer ses concurrents, etc. Il démontre que l'intelligence économique est aussi un travail de fond, de traitement et d'interprétation des données qu'il faut collecter avec pertinence. Il s'agit d'avoir des qualités d'observation et de lucidité sur notre environnement. Ces simples qualités peuvent être très bénéfiques pour l'entreprise.

### **Pour en savoir plus :**

Entretien avec Gilles Bordes-Pagès, Intelligence économique et planification stratégique des compagnies aériennes, pp. 17-18 in Michel-Henri Bouchet, Alice Guilhon-le Fraper du Hellen, Pearson Education France, 2007.

# LA COMPRÉHENSION DES HOMMES ET LES PROCESSUS PSYCHOLOGIQUES QUI AMÈNENT À OSER

*Général Philippe GOUACHON*

**D**ans nos sociétés, bien des problèmes surgissent du fait que beaucoup de femmes et d'hommes se sentent peu considérés voire méprisés. L'insatisfaction ressentie a toujours engendré de l'inertie et souvent des révoltes. C'est une des principales raisons des nombreux échecs qui jalonnent l'histoire de toutes les collectivités. Ce problème trop souvent sous-estimé dans nos milieux techniques et commerciaux est donc de première importance. En effet lorsqu'il n'existe pas, les réussites surgissent et les batailles sont gagnées. L'histoire encore nous offre de multiples exemples. Nous percevons alors qu'il est essentiel de mieux connaître la nature humaine surtout lorsque l'on est un dirigeant dynamique qui ose, donc qui prend des risques. La devise des célèbres SAS (Spécial Air Service) des forces spéciales britanniques est « who dares wins », qui ose gagne. Cet état d'esprit religieusement cultivé a amené de très belles et spectaculaires victoires pendant la deuxième guerre mondiale et plus récemment aux Malouines sous les ordres de Sir Michel Rose que je connais personnellement. Ces victoires sont dues à la connaissance profonde que les chefs ont de leurs hommes. Elle se traduit par une forte dose d'affectivité réciproque, gage d'une cohésion sans faille donc d'indéfectible adhésion.

Je vais souligner sommairement trois aspects majeurs, d'ordre psychologique, nécessaires à une meilleure compréhension de notre entourage :

- d'abord les ressorts qui font agir chacun d'entre nous, que nous soyons dirigeants ou exécutants.
  - Ensuite pourquoi le courant a du mal à passer entre décideurs et collaborateurs.  
Ce qu'il faut exploiter.
  - Enfin les raisons qui motivent l'audace.
- J'insisterai en conclusion sur le rôle déterminant du Leader.

## 1 / QU'EST CE QUI NOUS FAIT AGIR ? QUI COMMANDE NOS COMPORTEMENTS ?

Nous sommes tous fabriqués de la même manière et cependant nous réagissons différemment. En effet nous ne percevons pas tous de façon identique en fonction de notre histoire, de nos valeurs, de notre appartenance, de nos acquis, de notre environnement etc.... Nous sommes nous et pas un autre. Deux exemples illustrent la diversité de nos appréciations :

- Une anecdote m'est venue à l'esprit, une bagarre à Calvi cantonnement du 2<sup>o</sup> Régiment Etranger de Parachutistes. Un soir dans un bar de la ville suite à une provocation de jeunes locaux les coups partent, il y a des dégâts... Il s'agissait de gars de mon unité très fiers d'avoir eu le dessus malgré le nombre de l'adversaire. J'enquête pour mettre vigoureusement un terme à ce genre de sport. J'ai notamment demandé à chacun ce qui l'avait le plus marqué et voici les réponses :
- le premier, dommage, je n'ai pas pu draguer la fille qui servait, vous auriez vu ça, c'était un canon !
- le second, avec ce que j'ai fichu au gros abruti de meneur, il n'est pas prêt de recommencer.
- le troisième, on a semé les flics quand ils se sont pointés, l'entraînement physique au régiment, ça paye !

Deuxième exemple, prenez un tableau et demandez à plusieurs personnes ce qu'il représente, les interprétations seront très différentes.

Force est de constater que les émotions nous gouvernent. Pourquoi ? Dans notre cerveau, la zone des émotions est d'abord excitée, le néocortex zone de la réflexion est stimulé en dernier ressort. La raison s'exprime sous pression de l'émotion. Souvenons nous du Général De Gaulle et de Winston Churchill au début de la deuxième guerre mondiale. Défaite, émotion, traumatisme puis réflexion et appel du 18 juin... Défaite, émotion, traumatisme puis réflexion et bataille d'Angleterre où s'illustra la RAF.

Le constat est que l'émotion est le propulseur, la raison le gouvernail pour être plus parlant. L'explication réside dans l'origine de nos émotions. Mrs Fisher et Shapiro de l'école de négociation d'Harvard montrent dans un ouvrage remarquable qu'elles naissent de la satisfaction ou de la non satisfaction de cinq besoins vitaux :

- l'appréciation
- l'affiliation,
- l'autonomie,
- le statut,
- le rôle.

Ainsi pour surmonter des difficultés, bien se comporter, décider avec pertinence maîtriser parfaitement une situation de crise, il faut absolument gérer nos émotions et pour cela satisfaire au mieux les besoins vitaux de chacun.

## **2/ LA DISPARITÉ DES PERCEPTIONS MET EN RELIEF LA DIFFICULTÉ DE FAIRE PASSER DES MESSAGES CONTRAIGNANTS.**

Je veux souligner le fossé qui a fréquemment tendance à se creuser entre le dirigeant qui est de plus en plus éloigné et différent et l'exécutant. Connaître l'autre ou les autres, se rapprocher est maintenant incontournable si on veut réussir. Cette conduite est d'autant plus difficile qu'il ne faut surtout pas se laisser aller dans des comportements démagogiques ou de compromission.

- En effet un décideur :
  - a une responsabilité collective quelquefois écrasante.
  - il a des connaissances approfondies lui conférant un regard particulier.
  - Il a une conscience vive de la rapidité des changements et mutations qui s'opèrent et est anxieux à l'idée de ne pas prévoir à temps.
  - Il appréhende les conséquences d'une décision sur le long terme.
  - Il a une ambition privilégiant la puissance à accroître, stimulé par la concurrence.
- L'exécutant :
  - n'a pas la responsabilité ou elle est plus légère que celle du dirigeant.
  - Il n'a pas les mêmes connaissances ni la même formation que son directeur et ne sent pas de façon identique.
  - Il ne voit pas avec la même acuité la rapidité des changements et leurs conséquences.
  - Il ne perçoit que des aspects fragmentaires des suites d'une décision et plutôt dans le court terme.
  - Il a un intérêt légitime plus centré sur sa personne, les siens ou sa cellule, fortement teinté de recherche de bien être dans l'immédiat.

Cependant il est important de noter que leaders et collaborateurs sont indispensables ou utiles à l'entreprise ou à la collectivité. La satisfaction des besoins fondamentaux évoqués

précédemment permet de mettre beaucoup d'huile dans les rouages si vous me permettez l'expression.

D'une façon concrète, une autre expérience opérationnelle vécue conforte notre propos. Nous sommes stationnés à Bangui et il s'agit de récupérer par surprise, après conquête d'un terrain d'aviation, des ressortissants travaillant au Tchad sous menaces de forces rebelles lourdement armées. L'opération est montée, parfaitement conscient des enjeux humains, politiques, économiques avec l'importance des facteurs géographiques, météorologiques et j'en passe. Nos subordonnés avec qui nous vivons sur le terrain ne sont absolument pas sensibles aux facteurs déterminants qui nous préoccupent. Voici leurs appréciations principales :

- La menace n'est pas déclarée, pourquoi aller là bas.
- Les gens sur place lorsqu'ils auront la frousse peuvent fuir, ils ont tous des 4x4, la piste est bonne et la frontière pas loin.
- Je devais prendre des permissions et comme d'habitude ce sera un coup de sifflet bref !
- On nous fait toujours du baratin pour faire plaisir aux politiques qui ne pensent jamais à notre peau.
- Et si on arrive avec les rebelles, je les connais il y aura de la casse, est ce que cela vaut le coup ?
- Que va encore me siffler bobonne ?... Tout le monde s'en fout en France...

Vous voyez que c'est l'aspect émotionnel qui prend le dessus et le raisonnement est sous son contrôle. Et cependant c'est justement ce caractère émotionnel prédominant qui fait que cela marche. Ce n'est plus seulement la discipline qui fait la force des armées, c'est l'adhésion affective au groupe. Fini les discours patriotiques, l'amour de la République ou la promotion de la démocratie, voilà à peu près pourquoi notre parachutiste de base va remplir sa mission :

- Il faut suivre le chef, c'est un bon, faut voir les gnons qu'il a distribués au dernier match contre les marsouins suite au croche pied pour le descendre.
- Le patron a de la chance, je le sais et il ne nous laissera jamais tomber.
- si je me dégonfle que vont dire les copains ?
- je ne vais quand même pas les laisser partir sans moi.
- de retour au régiment on sera les caïds, et on va fêter cela je vous le promets, quelle occasion !
- avec cette expérience je serai envoyé au peloton et j'en connais une qui sera contente de l'augmentation de solde.
- oui, la mission est sacrée, Alain mon copain, il y a tout juste un an qu'il a été tué, il faut y aller rien que pour lui.

Vous voyez, pas grand chose de très original mais c'est la réalité. Nous trouvons aisément les mêmes comportements au sein de l'équipe de rugby gagnante. On croit au club, au capitaine, à l'entraîneur, aux copains, au jeu. C'est tout cela qu'il faut construire en collectivité ou en entreprise car la satisfaction des besoins fondamentaux est déterminante.

### 3/ POURQUOI OSER ?

#### D'abord de quoi s'agit-il ?

Il s'agit encore d'une décision émotionnelle guidée par un raisonnement. Le dictionnaire dit qu'oser c'est avoir la hardiesse, le courage de... Si la notion de hardiesse est précisée, c'est qu'il y a forcément risque et incertitude et si le courage est nécessaire, c'est qu'il y a danger. Mais l'on ose quand même et heureusement, c'est sans doute qu'il y a aussi un intérêt ou une nécessité en jeu. On ose donc en raison d'un dosage plus ou moins bien consciemment évalué de paramètres rationnels et irrationnels.

Ce qui est rationnel :

- le but à atteindre ou l'objectif fixé.
- Les moyens à disposition, humains, budgétaires ou matériels

- L'environnement
- ...etc.

Ce qui est moins rationnel :

- la perception des personnels concernés amis ou hostiles,
- les comportements de ces personnels dans le temps,
- l'importance ou la pertinence de l'objectif à l'épreuve du temps.

Il est donc bien difficile d'oser car la part de chances est une appréciation subjective.

Alors pourquoi ose-t-on ?

- par construction, par nature, certains sont timides d'autres audacieux.
- Par nécessité et sous pression lorsque l'enjeu est vital.
- Par goût du jeu, ce sentiment excitant généré par l'appât d'un gain possible.
- Nous connaissons tous cela avec l'attrait du tiercé, des casinos ou du poker.

Oser, comme nous l'avons vu à propos des SAS britanniques, est gage de réussite et savoir oser est nécessaire à tous les dirigeants. Ce que je veux encore souligner, c'est l'adhésion indispensable des personnels impliqués. C'est elle indubitablement qui augmentera les chances de réussite. Elle est à construire et nous avons maintenant une petite idée des moyens mis à notre disposition. Je voudrais conclure sur un caractère majeur que doit avoir tout dirigeant, il est essentiel à l'épanouissement de toute réalisation humaine.

Dans l'histoire de l'humanité, toutes les grandes étapes et tous les progrès sont les fruits de l'action de leaders, depuis Alexandre le Grand en passant par Jules César, Charlemagne, Napoléon ou Charles de Gaulle pour n'en citer que quelques uns. Ils avaient une qualité commune, ils savaient s'entourer, constituer des équipes de valeur. A notre échelle, c'est la clé de la réussite. Elle passe par la capacité du chef à se faire reconnaître naturellement comme tel. Et je porte à votre réflexion le fruit de mon expérience. Vous serez l'incontestable leader si vous ne mentez pas, si vous êtes vous-même avec le respect et la connaissance profonde de vos subordonnés. Vous leur ressemblez quelque part et surtout ne gomez pas cette similitude sans toutefois la forcer c'est un atout inestimable. En effet ils vous suivront d'autant mieux qu'ils se reconnaîtront en vous. J'ai une dernière anecdote à soumettre à votre réflexion :

J'avais un ami à l'école d'Officier. Il avait une sensibilité et une timidité plus développées que beaucoup d'entre nous et il en était conscient. De plus ce n'était pas le beau gosse des tableaux publicitaires « engagez-vous, rengagez vous ». Cependant il avait de grandes qualités intellectuelles et une opiniâtreté reconnue... Nous nous retrouvons 2 années plus tard dans le même régiment de Légion Étrangère avec des personnels au caractère bien trempé. Nous étions très liés, j'étais très inquiet le connaissant et ayant plus d'expérience que lui dans ce type de régiment ou quelque fois il faut passer en force. Mon camarade est resté lui sans jamais bluffer, ses subordonnés l'adoraient, le suivaient, le protégeaient s'il le fallait. Il a été un des meilleurs chefs de section du régiment, qui l'eut cru... A méditer !.

# MANAGEMENT ET INTELLIGENCE DE LA PRISE DE RISQUE : QUELS COMPORTEMENTS ADOPTER

*Synthèse de l'intervention de Martial MIGNET*

L'intervention de M. Mignet a été majoritairement axée sur les PME. Ce choix repose sur deux raisons principales : les grands groupes sont déjà identifiés et connus alors que les PME sont plus complexes. Un texte de la Commission Européenne donne une définition des Petites et Moyennes Entreprises décrites comme des entreprises devant répondre à deux critères : l'entreprise doit comprendre entre 1 et 250 salariés et le capital ne doit pas être détenu à plus de 70% par un grand groupe (ce qui en ferait une filiale active). En partant de ce principe et pour mieux prendre conscience des réalités, deux questions viennent à l'esprit : Combien existe-t-il de PME en Europe sur les 27 états membres ? Combien de ces PME sont constituées au maximum de 2 salariés ? Il existe en réalité 27 millions de PME en Europe comprenant pour 51% d'entre elles au maximum 2 salariés. Il existerait à l'heure actuelle au moins 27 millions de managers... et 27 millions de ces entrepreneurs n'auraient jamais entendu parler d'Intelligence économique et de politique industrielle. Différentes questions se posent.

## COMMENT LA PME EST-ELLE PERÇUE PAR LES POUVOIRS PUBLICS ?

Pour mieux comprendre le concept qu'il voulait énoncer, Martial Mignet cite une anecdote en faisant référence à Yvon Gattaz, académicien né en 1925 qui fût également président du CNPF (actuel MEDEF) et réside actuellement en Isère. A la question « qu'est ce qu'une PME ? », ce dernier répondait : « C'est les insectes du professeur Bouteille », eu égard à son ancien professeur de leçon de choses qui détenait un grimoire recensant les diverses espèces d'insectes aux noms scientifiques. A chaque début de leçon, les élèves amenaient les insectes qu'ils avaient capturés la veille et identifiaient l'espèce grâce au grimoire. Lorsque celle-ci n'était pas répertoriée, il fallait en conclure que l'insecte n'existait pas. Cet exemple illustre précisément le cas des PME. Il y a plus de 27 millions de managers, mais ces derniers ne sont pas toujours reconnus.

## QUI SONT LES HOMMES À L'ORIGINE DE CES ENTREPRISES ?

Toute personne a le choix, selon lui, entre rester passif et constater les activités économiques nationales et internationales ou devenir acteur. Comme les pilotes, les managers doivent anticiper tous les risques et analyser les choses de manière rationnelle pour aboutir à une solution. L'humilité est pour cela nécessaire, tout manager doit être toujours prêt : il peut se passer n'importe quoi à n'importe quel moment. On peut même aller plus loin en se disant que lorsqu'il ne se passe rien, c'est que le manager a oublié quelque chose. En effet, le patron d'une PME doit passer son temps à se demander ce qu'il va se passer : le patron est en proie à des logiques transverses qui le mettent dans des situations où l'anticipation prime sur la réaction. Martial Mignet a commenté cette phrase en faisant allusion à sa carrière de pilote de ligne : *"Si dans un avion le pilote attend qu'il y ait du givre sur les ailes pour réagir, c'est déjà trop tard"*. Le monde économique est une jungle. Le manager est un animal vivant, c'est-à-dire qu'il doit parfois suivre son instinct pour prendre des décisions mûrement réfléchies. Concrètement, le manager doit établir ses priorités. Pour survivre, il faut analyser la situation et comprendre à quoi on doit s'attaquer, ou alors fuir. Dans tous les cas, M. Mignet insiste sur le fait qu'il ne faut jamais



s'arrêter au premier échec. Ce qui ne tue pas rend plus fort. *"Les entreprises ont une notion permanente de la prise de risque et gérer une entreprise, c'est devoir prendre des risques car personne d'autre ne les prendra à la place du patron. Il faut donc oser"*.

## **QUID DE LA NOTION DE RISQUE ?**

Le risque est effectivement permanent. Les dirigeants doivent toujours être sur leurs gardes, tout anticiper, établir des priorités et gérer les risques qui les menacent en permanence. Attention toutefois à ne pas passer à côté de ses rêves par simple peur du risque.

Prenons l'exemple de Pierre Georges Latécoère qui a pris le risque d'hypothéquer sa maison pour acheter un hangar pour créer des lignes aériennes, avec des avions, et des pilotes comme Saint Exupéry, Roig et Mermoz entre autres pionniers, qui sont à l'origine des services aéropostaux. Ces derniers, par passion et par volonté d'aller au bout de leur rêve pouvaient partir de rien mais soulever des montagnes. S'ils avaient été entourés de conseillers en stratégie financière, M. Mignet doute que ces derniers aient passé la Mauritanie. Les conditions étaient certes extrêmes, mais il reste certain que si l'on ne prend pas le risque soi-même, personne ne le prendra à notre place. Toute décision doit être prise dans son contexte et doit prendre en compte les risques.

Il existe trois temps forts dans la vie d'une entreprise : signer des contrats, éditer les factures, encaisser l'argent des factures, le reste étant considéré comme accessoire pour l'entreprise. Avant, il suffisait d'une idée, d'un peu d'argent et de beaucoup d'audace. Aujourd'hui, il faut des garanties bancaires, des partenariats financiers, etc.

## **Conclusion**

Revenant sur sa mission actuelle qui consiste à emmener les PME à l'international. Martial Mignet fait un constat soucieux sur la mouvance du Monde. Une piqûre de rappel est faite sur les 1.5% de croissance actuelle en France où une partie des outils de production ont été détruits au profit de pays émergents comme la Chine. Il serait par ailleurs dangereux de trop focaliser sur les services. Si le manager ne doit pas prendre de décisions hâtives, la situation économique nous montre qu'agir devient nécessaire. La décision de remettre en question l'économie se déroule maintenant. C'est aujourd'hui que les choses se passent.

Le conseil final exhorte à l'action : *« allez au bout de vos rêves ! Déplacez vous, renseignez vous, le champ des possibles est illimité ! »*

# INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, COMMENT LES SERVICES DE L'ETAT PEUVENT AIDER LES ENTREPRISES : LA DIRECCTE AQUITAINE - PÔLE 3E DIRECCTE

*Synthèse de l'intervention d'Hélène BOROT,  
chargée de mission régionale à l'intelligence économique*

“ Management et intelligence de la prise de risque ” : comment les services de l'Etat peuvent ils accompagner les entrepreneurs pour diminuer leur prise de risques et contribuer ainsi au développement du tissu économique et de l'emploi. Les développements ci-dessous visent à illustrer comment un des services de l'Etat, de création récente, la Direccte, développe des réponses concrètes et opérationnelles à cette problématique, mais aussi comment le Préfet de région via le dispositif d'intelligence économique territorial fonctionnant en Aquitaine contribue lui aussi au développement et à la sécurité du tissu économique Régional.

## **1/ LA DIRECCTE : UN NOUVEAU SERVICE PUBLIC DE L'ETAT EN RÉGION, INTERLOCUTEUR UNIQUE POUR LES ENTREPRISES ET LES ACTEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES.**

La DIRECCTE est un service de l'état, créé en décembre 2009, issu du regroupement de huit directions ou services issus du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et du Ministère du travail.

Ce nouveau service public de l'Etat en région est dédié aux entreprises, particulièrement les TPE et PME et aux acteurs socio-économiques. Cela leur permet de disposer désormais d'un interlocuteur unique en région.

La Direccte est articulée autour de trois pôles, le premier "pôle T" gère les politiques du travail, le deuxième "pôle C" de celles liées à la concurrence, consommation et à la répression des fraudes.

Le développement économique en faveur des entreprises et le développement de l'emploi et des compétences en faveur des salariés et des demandeurs d'emploi relèvent du pôle 3 E, pôle « Entreprises, Emploi et Economie».

Il y a actuellement plus de 500 personnes pour couvrir l'Aquitaine. La majorité des effectifs est regroupée au sein d'unités territoriales (UT) implantées dans chaque département Aquitain, assurant ainsi une déclinaison de proximité des politiques publiques.

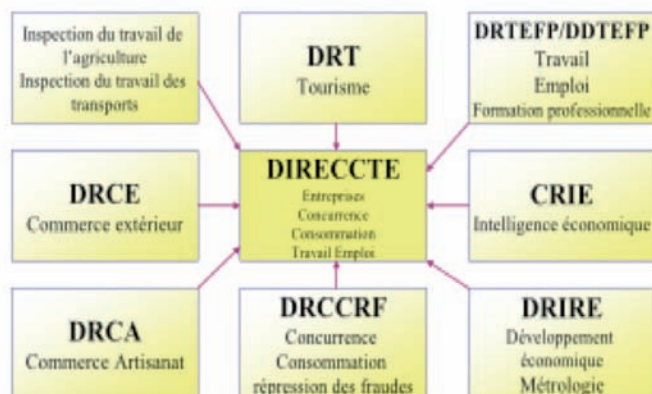
Plusieurs idées directrices ont conduit à cette réorganisation qui s'inscrit dans le cadre de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat (REATE) et de la révision générale des politiques publiques lancée en 2007 :

- Améliorer le service rendu au public, en regroupant les services et en rassemblant les compétences

- Renforcer les services de l'Etat sur ses missions prioritaires
- Mutualiser les fonctions support
- Maitriser la dépense publique

### La Direccte : un interlocuteur unique, bien identifié et plus accessible ...

- La Direccte est une direction régionale placée auprès du Préfet de Région.
- Elle résulte de la fusion de 8 directions ou services



L'amélioration du service rendu résultant largement d'un effet de synergie et de transversalité. Il s'agissait de décloisonner les différents services pour encourager le développement du travail en réseaux.

Dans cet ensemble le chargé de mission régional à l'intelligence économique (CRIE) développe son action au sein du Pôle 3 E des Direccte et dépend aussi du SCIE : service de coordination à l'intelligence économique du secrétariat général des ministères économiques et financiers.

## 2/ INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : COMMENT LES SERVICES DE L'ETAT PEUVENT-ILS APPORTER LEUR AIDE AUX ENTREPRISES ?

### 2.1/ Par la mise à disposition gratuite d'informations fiables

Les services publics, et notamment la DIRECCTE, sont de manière générale d'importants producteurs d'informations de qualité : études, statistiques, évaluations de la mise en œuvre des politiques publiques, qui pour une bonne part sont diffusées gratuitement auprès du public.

Ainsi la Direccte Aquitaine a récemment effectué une étude sur la télésanté intitulée « Télésanté, un moteur économique pour l'Aquitaine » qui met en exergue la place de leader Français de la région en matière d'informatique de santé. La synthèse de 4 pages librement téléchargeable fournit des chiffres et indique les acteurs clés.

La collecte et le traitement structuré de ces ressources informationnelles fiables dans le cadre d'une veille stratégique peut permettre aux entreprises qui le souhaitent de détecter en amont des opportunités ou au contraire des difficultés touchant leurs produits, marchés, ressources critiques...Ayant ainsi une meilleure capacité d'anticipation, ces entreprises sont mieux à même que leurs concurrentes de tirer partie de ces évolutions.

### 2.2/Par la sensibilisation des PME aux problématiques et à la démarche de l'intelligence économique.

Bien que grâce en partie à l'action des pouvoirs publics est l'intelligence économique commence à être mieux connue des acteurs socio-économiques, il est important de continuer ces actions jusqu'à leur complète appropriation par les acteurs. Cette sensibilisation se double aujourd'hui d'un aspect plus opérationnel, qui consiste en la diffusion de bonnes pratiques via des guides, des entretiens en face à face ou encore des transferts de méthodes.

### **2.3/ Par La mise en place d'actions collectives.**

Les actions collectives sont des actions sur mesure cofinancées par l'Etat et destinées à apporter un soutien opérationnel à des PME confrontées à des problématiques communes de différentes natures : problématiques commerciales, organisationnelles, ruptures technologiques, ...

Par exemple en 2008/2009 l'opération « Vigilance » menée en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dordogne a visé à transférer des méthodes dans le cadre d'ateliers collectifs, puis dans un deuxième temps à accompagner sur site, au sein des entreprises volontaires leur mise en œuvre. Ainsi dix ateliers de 3H sur des thématiques très larges telles que la sécurisation des informations, la préparation d'un salon, la propriété intellectuelle, la mise en place d'une cellule de veille ont été proposés... Le but était que les dirigeants et leurs principaux collaborateurs s'approprient ces outils et prennent des initiatives en matière d'intelligence économique. Ces ateliers ont été conduits par des prestataires privés ou des services de l'Etat spécialisés.

### **2.4/ Par un accompagnement individualisé des entreprises.**

La Direccte Aquitaine dispose d'un réseau de chargés de missions qui réalisent plusieurs centaines de visites ciblées d'entreprises annuellement. Ce réseau de chargé de mission « généraliste » fait remonter au CRIE, chargé de mission régional à l'intelligence économique, des signalements d'entreprises ayant des problématiques entrant dans son champ de compétence spécialisé. Le CRIE prend alors les mesures ad hoc, permettant de répondre de manière personnalisée et suivie à ces demandes. Cela peut consister par exemple en cas de fuite ou de risque de fuite de technologie à mettre en contact l'entreprise avec d'autres services de l'Etat, ou un investisseur institutionnel.

En effet un problème très important est le financement des entreprises, particulièrement des entreprises à fort contenu technologique.

On constate en Aquitaine que d'un côté il y a des besoins de financements non ou mal satisfaits pour celles-ci et de l'autre des institutionnels qui disposent de capitaux mais pas de suffisamment de projets qualitatifs où les investir. Forte de son réseau de chargés de mission, la Direccte contribue à détecter et faire remonter ces besoins de financement à NAVICAP Aquitaine. NAVICAP Aquitaine est une plateforme d'orientation du financement des entreprises qui regroupe la Caisse des dépôts, Oséo, la Région Aquitaine, la Banque de France et la Direccte. Les membres de celle-ci contribuent à détecter les projets, à orienter les entreprises : vers un ou plusieurs investisseurs appropriés, ou un outil de financement adapté (amorçage, capital risque, capital développement, capital transmission), ou vers un accompagnateur spécialisé si le dossier n'est pas recevable en l'état. Puis Navicap suit les entreprises, l'accompagnement dans le temps permettant de diminuer la prise de risque des entrepreneurs et des investisseurs. Enfin elle joue un rôle d'observatoire du financement des entreprises en matière de fonds propres.

### **2.5/ Par une action coordonnée des services de l'Etat en région au sein du CRIET : comité régional d'intelligence économique territorial Aquitain.**

Le CRIE est un acteur important du Comité Régional d'Intelligence Economique et Territoriale (CRIET).

Le CRIET est un dispositif d'intelligence économique territorial prévu par la circulaire du 13 septembre 2005. Ce comité regroupe en Aquitaine, sous la direction du Préfet de Région et du Préfet délégué à la sécurité, différents services de l'Etat. Les services de l'Etat dédiés à la sécurité : DZRI, DPSD, Gendarmerie Nationale, mais aussi les services contribuant au développement économique : Direccte, Draaf, DRFIP, Douanes, ou à la formation et la recherche : DRRT.

D'autres institutions et organismes : réseau consulaire, pôles de compétitivité, Banques de France... peuvent être consultés ou associés aux travaux de ce comité.

Ce comité agit notamment en matière de suivi de certaines entreprises présentant un intérêt particulier pour le territoire Aquitain. Il peut décider d'actions réalisées par ses services ou par des intervenants externes. Ainsi un audit de sécurité va être réalisé prochainement au bénéfice de 3 pôles de compétitivité Aquitains par une société spécialisée. L'objectif est d'assurer le développement économique tout en protégeant le savoir-faire français.

**Pour en savoir plus :**

DIRECCTE. Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi :

<http://aquitaine.direccte.gouv.fr/>

# INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, COMMENT LES SERVICES DE L'ETAT PEUVENT AIDER LES ENTREPRISES, LA DIRECCTE AQUITAINE - PÔLE 3E

*Synthèse de l'intervention de Jérôme CHASTENET,  
Chef de la Division Internationalisation des Entreprises*

La division « Internationalisation des Entreprises » est rattachée au service « Développement des Entreprises et des Compétences » au sein du pôle 3E de la DIRECCTE Aquitaine (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail & de l'Emploi). Elle a pour principales missions de connaître le tissu des entreprises exportatrices, d'analyser l'économie régionale dans le domaine du commerce extérieur, d'identifier les obstacles rencontrés par les entreprises sur les marchés étrangers et dans l'accès ou l'utilisation des aides publiques, de soutenir les acteurs régionaux du commerce extérieur et de les conseiller sur leurs stratégies internationales, de participer à l'animation du Comité régional des Conseillers du Commerce Extérieur de la France.

La France dispose de trois réseaux publics pour conseiller et soutenir les PME qui veulent se développer à l'international :

- **Les Services Economiques** (ex-PEE / Postes d'Expansion Economique) **rattachés aux Ambassades de France** concentrent leurs activités sur le suivi des sujets régaliens et le soutien des grands entreprises répondant aux adjudications lancées par des donneurs d'ordre étrangers appartenant à la sphère publique.

A titre d'exemple, un séminaire a été organisé en 2004 en Turquie, à la demande de la France, afin de sensibiliser les autorités turques face au problème de la contrefaçon. Sur le moment, l'impact de cette initiative s'est révélé limité, mais, deux ans plus tard, on commença à assister à un phénomène nouveau : les douaniers turcs se mirent à faire des descentes au grand bazar, et les administrations turques commencèrent à lancer des campagnes sur les dangers de la contrefaçon. En fait, les industriels turcs ayant commencé à être eux-mêmes copiés, ils ont fait pression sur l'administration d'Ankara, qui a réagi de façon plus concrète. S'en est alors suivi un nouveau séminaire, auquel des entrepreneurs turcs ont été associés. Un des éléments qui a été retenu était que pour s'installer durablement en Turquie dans le domaine des biens de consommation, une PME française (ou étrangère) avait sans doute intérêt à s'associer avec un partenaire turc pour parer au mieux au risque lié aux contrefaçons.

Un autre exemple d'intervention d'un Service Economique concerne le suivi des grands contrats. Ainsi, vers le milieu des années 90, le travail de collecte d'informations par le Service Economique de l'Ambassade de France au Mozambique a été déterminant pour permettre à Pechiney de remporter un contrat portant sur la construction d'une usine d'aluminium à Maputo, dont le client était un groupe sud-africain (montant : environ 1,5 milliard de dollars).

- **Le second réseau est celui des bureaux Ubifrance** consécutif à une scission des anciennes Missions Economiques. D'ici le début de l'année 2012, il y aura 75 bureaux Ubifrance dans 58 pays au service des PME françaises. Ce qui distingue ce réseau de celui des Services Economiques est qu'Ubifrance facture ses prestations aux entreprises, mais avec un ticket modérateur substantiel.

Citons, à titre d'exemples, quelques prestations réalisées par ce réseau. Un exportateur de montures de lunettes du Jura qui voulait exporter à l'étranger a demandé à Ubifrance de réaliser une étude de relevés de prix dans la vingtaine de pays ciblés et d'identifier des plus gros importateurs. Une société de cosmétiques souhaitant opérer en Thaïlande a sollicité Ubifrance pour obtenir des informations sur la réglementation, les prix, la concurrence, les réseaux de distribution, habitudes de consommation, ... Un sous-traitant automobile dans le domaine des réservoirs de carburant qui souhaitait s'introduire auprès des équipementiers américains de rang 1 a demandé au bureau Ubifrance de Détroit d'identifier les services d'ingénierie concernés au sein des entreprises ciblées.

- **Le réseau des Conseillers du Commerce Extérieur de la France** comprend 4300 CCEF présents dans 146 pays. Hommes et femmes d'entreprises, ils sont choisis pour leur compétence et leur expérience à l'international. Ils sont nommés *intuitu personae* pour trois ans par décret du Premier ministre sur proposition du Secrétaire d'Etat au Commerce Extérieur. Ce sont des bénévoles sollicités au cas par cas pour donner des conseils très précis à des PME ou à des grands groupes voulant se lancer sur un nouveau pays. Par exemple, à Détroit, lorsqu'un équipementier français cherchait à s'implanter, une des premières choses faites était de favoriser une rencontre avec le patron de Valeo Etats-Unis ou de Faurecia Etats-Unis (tous deux conseillers du commerce extérieur) afin qu'ils partagent leur expérience (à titre gracieux) avec la PME concernée. Ce réseau, trop peu connu, mériterait d'être plus souvent sollicité.

En conclusion, que ce soit dans la protection des savoir-faire, dans l'aide au développement des PME ou plus précisément dans l'aide à l'internationalisation des entreprises, l'Etat français cherche à accompagner au mieux les opérateurs nationaux afin de maintenir un haut niveau de compétitivité.

**Pour en savoir plus :**

Site de la DIRECCTE : <http://aquitaine.direccte.gouv.fr/>

Site du Commerce extérieur : <http://www.exporter.gouv.fr>

Site d'Ubifrance : <http://www.ubifrance.fr>

Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France. Veiller futé à l'international, le savoir faire des CCE, 2. Vol., 2009-2010. <http://www.cnccef.org/>

# LA PROTECTION DU SECRET DES AFFAIRES

(synthèse de l'auteur)

**Philippe LEMELLETTIER**

## INTRODUCTION

- Présentation d'un des aspects du droit appliqué à l'Intelligence économique où l'intervention de l'humain occupe une place importante (révélation et difficulté de preuve).
- Pas assez réglementé ? En fait nous verrons qu'il existe une certaine quantité de textes susceptibles d'être appliqués et que l'insuffisance réside surtout en matière civile (commerciale).
- L'intérêt de la question n'est pas à démontrer étant donné qu'elle touche au cœur de l'entreprise ; si l'Intelligence économique est la défense, la recherche et la valorisation des informations stratégiques, qu'est ce qui n'est pas plus stratégique qu'un secret ?
- En fait la difficulté réside dans la définition du secret des affaires, définition que l'on retrouve quand même au travers de la jurisprudence. On peut donc se risquer à la définition suivante :
  - *Définition du secret : subjective* : information définie comme confidentielle
  - *Définition du secret des affaires* : information dont la divulgation peut léser l'intérêt de l'entreprise.
- En discussion projet de loi dite LOPPSI 2 (sur la réglementation des activités touchant l'Intelligence économique). Suite de la proposition de loi de Monsieur CARAYON, de 2004 (!), sur la protection des informations à caractère protégé.
- Exclusion des droits de propriété intellectuelle qui ne constituent pas à proprement parler des secrets d'affaires, puisque pour les protéger il faut les révéler.
- Enfin exemple de réglementation extérieure : USA protection extensible par le « COHEN act ».
- Nous aborderons donc successivement et pour rester didactique la protection par la loi pénale – I – puis la protection par la loi civile (commerciale) – II – .

## I – PROTECTION PAR LA LOI PENALE :

3 séries d'infractions en fonction des éléments visés.

### 1 – Les personnes

- Le secret professionnel

### 2 – Les intérêts à protéger

- La Défense nationale
- L'Entreprise : le secret de fabrication

### 3 – Les moyens d'obtention de l'information protégée

- Les supports : Vol, recel, abus de confiance
- Techniques d'acquisition
  - Téléphone
  - Audiovisuel
  - La cryptologie
  - Fichiers informatiques
    - L'intrusion dans les systèmes, leur altération
    - Les informations nominatives
    - Les données informatiques en général



Si l'arsenal pénal est relativement développé, une lacune se fait sentir au niveau de la définition du secret des affaires, lacune d'autant plus forte que cette définition est nécessaire également pour la protection civile de ce secret.

## **II – PROTECTION CIVILE (COMMERCIALE) :**

### **1 – La protection contractuelle**

- Clause de confidentialité et de non concurrence (+ dans contrat de travail)
- La clause de confidentialité est bien entendu indispensable dans un contrat de révélation de savoir-faire (en cas de licence ou de vente)
- Clause pénale

Mais cette protection contractuelle suppose un partage préalable du secret qui bien entendu met déjà en péril le caractère du secret.

### **2 – L'action en concurrence déloyale (responsabilité civile)**

Permet entre autres la protection du secret de fabrication par la sanction des personnes qui se trouvent hors du contrat de travail

- Confusion, dénigrement, parasitage, débauchage
- La difficulté en la matière étant de prouver la consistance du préjudice

### **3 – La prévention**

- Arbitrage
- Investissement étranger (permet de protéger les secrets d'entreprises stratégiques pour l'Etat)
- Protection devant la Commission de la concurrence et devant l'Autorité de régulation des télécommunications

## **CONCLUSION :**

- Il faut espérer que le Parlement parviendra rapidement à mettre en place la réglementation qui manque en matière de secret des affaires.
- La première chose étant, dans l'entreprise, d'opérer une classification des informations à protéger en fonction de leur caractère secret + octroyer les habilitations à des personnes aptes à en avoir connaissance + dispositions pour conserver les secrets à l'abri.
- Il est important également d'engager les personnes collectivement par des chartes et individuellement.
- Enfin la meilleure façon de protéger les secrets est bien entendu de ne pas les révéler ou du moins, le moins possible, ce qui n'est malheureusement pas toujours faisable.

# Intervenants

## ■ Laurence AÏDA AMMOUR

Consultante en sécurité internationale et défense chez GéopolisSudconsultance, chercheur associé au Centre Les Afriques dans le monde (ex Centre d'Etudes de l'Afrique Noire) à l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux.

[laurence.ammour@gmail.com](mailto:laurence.ammour@gmail.com) ; <http://geopolisudconsult.com>

## ■ Christophe BABINET

Normalien, docteur en histoire des relations internationales. Après un début de carrière au Secrétariat général d'Elf Aquitaine puis une dizaine d'années de journalisme en presse économique, Christophe Babinet se consacre à l'intelligence économique à partir de 1991 et crée en 1996 sa société, ISEC Information & Sûreté Economiques dont il est associé-gérant. Auteur en 2006, pour l'Etat-Major des Armées et le Centre de Doctrine d'Emploi des Forces, d'une étude de 8 mois sur « Sociologie des Sociétés Militaires Privées et conséquences pour les missions des armées régulières » (rapport consultable au Centre d'Etudes en Sciences Sociales de la Défense).

[infosuret@yahoo.fr](mailto:infosuret@yahoo.fr)

## ■ Emmanuel BEAUREPAIRE

Directeur des Affaires Publiques de l'agence Le Public Système depuis 2008, 20 ans dans le conseil en affaires publiques et le lobbying, 5 ans dans le journalisme (Agence France-Presse, France 2), enseignant à l'ISCOM (Institut Supérieur de Communication) et à l'ICD (depuis 2006). Domaines de compétences : la stratégie en terme de communication, missions de lobbying au niveau national et international dans le domaine privé, affaires publiques (relations avec les milieux institutionnels) au niveau national, européen et international, médiation entre les publics et relations avec les organisations non gouvernementales.

[ebeaurepaire@le-public-systeme.fr](mailto:ebeaurepaire@le-public-systeme.fr)

## ■ Gilles BORDES PAGES

Directeur des relations stratégiques, Air France. Diplômé de L'ENAC, où il a été instructeur avion, et de l'EMBA Centre de Perfectionnement aux Affaires, du groupe HEC et de l'International Institute for Management Development IMD, ancien auditeur du CHEDE (Cycle des Hautes Etudes pour le Développement Economique) et de l'IHEDN (Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale (60e session nationale), il a exercé chez UNI AIR comme commandant de bord, chez Air France comme officier Pilote de ligne, puis comme Commandant de Bord toujours en exercice et actuellement sur B.777.

[gibordespages@airfrance.fr](mailto:gibordespages@airfrance.fr)

## ■ Hélène BOROT

Après une formation à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Paris et une maîtrise de droit des affaires, Hélène BOROT a travaillé pour le ministère de l'industrie sur les questions de stratégie industrielle, notamment en matière d'économie et d'emploi. Elle est aujourd'hui chargée de mission régionale à l'intelligence économique au sein de la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) Aquitaine.

[Helene.borot@direccte.gouv.fr](mailto:Helene.borot@direccte.gouv.fr)

## ■ Jérôme CHASTENET

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims (ESC Reims), Jérôme Chastenet a occupé divers postes au sein de PEE au Malawi, en Egypte, en Thaïlande, au Mozambique, à Détroit aux-Etats-Unis, a été Directeur Régional du Commerce Extérieur en Franche-Comté avant d'être nommé à la mission économique d'Istanbul. Il est aujourd'hui « Chef de la division Internationalisation des entreprises » à la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) Aquitaine [jerome.chastenet@direccte.gouv.fr](mailto:jerome.chastenet@direccte.gouv.fr)

### ■ **Jean François CLEDEL**

Dirigeant Altep Ingénierie, ancien président de l'UIMM  
Contact [stephanie.periovizza@altep.fr](mailto:stephanie.periovizza@altep.fr)

### ■ **Claude DELESSE**

Professeur chercheur à BEM Management School Bordeaux, docteur en Sciences de l'information et de la Communication, Claude Delesse est aussi ancienne auditrice de l'IHEDN et chef d'escadron dans la réserve citoyenne de la Gendarmerie nationale. Chercheuse associée au Centre d'analyse comparée de géostratégie et de relations internationales (CAPCGRI) Université Montesquieu Bordeaux de 2003 à 2007 elle a rejoint l'équipe du Groupe de Recherche sur la Sécurité et la Gouvernance (GRSG) de l'université Toulouse 1 Capitole. Elle intervient également à l'Université Montaigne Bordeaux III depuis de nombreuses années ainsi qu'à l'ENSEIRB-MATHMECA. Ses thèmes d'intérêt sont l'intelligence économique et stratégique, la sécurité globale, la contre-intelligence, la guerre de l'information, l'intelligence du risque, le risque-pays et les systèmes d'intelligence économique étrangers, la sécurisation de la supply chain ainsi que les facteurs humains dans la gestion de crise. Auteur de "TPE-PME, Personnalisez l'intelligence économique : de la compréhension à l'action" (AFNOR, Coll Gestion futée) paru en 2011.  
[claudedelesse@bem.edu](mailto:claudedelesse@bem.edu)

### ■ **Eric DENÉCÉ**

Ancien analyste du renseignement, Eric Denécé est docteur en science politique et directeur du Centre français de recherche sur le renseignement CF2R. Il enseigne ou a enseigné les questions de renseignement et d'intelligence économique à l'université Montesquieu-Bordeaux IV, au Collège linterarmées de Défense, à l'ENA, à l'Université Notre Dame (Beyrouth), à BEM Bordeaux Management School ainsi que dans de nombreux autres établissements universitaires et professionnels. Derniers ouvrages parus : Renseignement et contre-espionnage (Hachette pratique, 2008), Les services secrets (EPA, 2008), Mission : agent secret. Les techniques de l'espionnage expliquées aux enfants (Milan, 2009), et en coédition avec Gérald Arboit Histoire mondiale de l'espionnage.

### ■ **Rémy FEVRIER**

Ancien cadre du secteur privé et ancien dirigeant d'un cabinet de consulting en stratégie, Rémy Fevrier est officier-professeur sous contrat de la Gendarmerie Nationale. Chargé de mission Intelligence Economique et Commissaire général délégué du Forum International sur la Cybercriminalité, il enseigne l'Intelligence Economique et Territoriale en Masters spécialisés à l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), en Ecoles supérieures de commerce et à l'Université. Il est ancien élu d'une ville de plus de 100.000 habitants et l'auteur de l'ouvrage « Intelligence Economique et Collectivités Territoriales, des stratégies innovantes pour une meilleure valorisation des territoires » qui constitue la première déclinaison des outils et concepts de l'Intelligence Economique à destination des collectivités territoriales.  
[Fevrier.remy@free.fr](mailto:Fevrier.remy@free.fr)

### ■ **Général (2S) Philippe GOUACHON**

Président Ithaka Learning  
[philippe.gouachon@gmail.com](mailto:philippe.gouachon@gmail.com)

### ■ **Philippe LEMELLETIER**

Avocat-associé de la société E. JURIS à Bordeaux, chargé d'enseignement à l'Université de Bordeaux IV, est également commissaire lieutenant-colonel de l'Armée de l'Air, de réserve. Spécialisé en droit des sociétés et Conseiller du commerce extérieur de la FRANCE, il a développé son activité principalement à destination des entreprises, pour lesquelles il intervient, en droit français et international, tant en conseil que devant les tribunaux. Très impliqué dans le domaine de l'intelligence économique, qu'il enseigne notamment, il a effectué deux missions au Kosovo (OPEX) comme conseiller économique, pour le Ministère de la Défense. Il est également auditeur de l'IHEDN.  
[ph.lemelletier@free.fr](mailto:ph.lemelletier@free.fr)

### ■ **Martial MIGNET**

est entré dans l'armée de l'air en 1975 au lycée d'enseignement Technique de Saintes et à été affecté à l'issue de sa formation, à la DGA, au centre d'essais en vol de Brétigny de 1978 à 1990. Parallèlement il suivra une formation externe de l'ENAC et devient pilote puis commandant de bord à la TAT en 1991. En 1993, il crée l'entreprise privée : EFIS international, spécialisée dans le transport aérien de fret. Il est aujourd'hui président du groupe ARINC SA., entreprise de management de programme pour les PME dans le domaine de la défense, auditeur de l'IERSE (Institut d'Etudes et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises) et de l'IHEDN, il est Conseiller du Commerce Extérieur de la France, réserviste citoyen de la Gendarmerie Nationale et élu en Gironde (Médoc).

[mmignet@arinc.fr](mailto:mmignet@arinc.fr)

### ■ **Franck NIEDERCORN**

Correspondant des Echos à Bordeaux

[fniedercorn@yahoo.fr](mailto:fniedercorn@yahoo.fr)

### ■ **Daniel SCHAEFFER**

Saint-cyrien, diplômé de l'enseignement militaire supérieur et de l'Institut national des langues et civilisations étrangères avec une maîtrise de chinois, spécialisé dans les relations internationales et le renseignement pour la deuxième partie de sa carrière, a été trois fois attaché de défense près les ambassades de France en Thaïlande, au Vietnam où il a ouvert le poste et été le premier attaché militaire français, et en Chine. Passé général et en réserve de la République en 2001, il a décidé de faire profiter ses compatriotes de son expérience de l'Asie et a ouvert un cabinet de conseil à cette fin. Il s'est spécialisé dans l'observation de la pratique chinoise du renseignement économique, l'interprétation du droit de la mer par la Chine et la problématique des transferts de technologie à la Chine, y compris la question des armements.

[danielschaeffer@yahoo.fr](mailto:danielschaeffer@yahoo.fr)

### ■ **Jan SCHAAPER**

Titulaire d'un Doctorat de Sciences Economiques et Habilité à Diriger des Recherches en Gestion, il enseigne le management international à BEM. Après avoir été pendant 12 ans Maître de Conférence à l'Université de Poitiers, il a été attaché à l'Ambassade de France au Liban au titre de la coopération universitaire. Il a rejoint en 2009 BEM en tant qu'enseignant-chercheur. Ces recherches, portant essentiellement sur l'organisation et le management des firmes multinationales, françaises et japonaises en Asie, ont fait l'objet de publications dans de nombreuses revues académiques françaises et internationales.

[jan.schaaper@bem.edu](mailto:jan.schaaper@bem.edu)

### ■ **André TARRAT**

Après avoir exercé dans le public comme Commissaire de la Police Nationale (Contre Espionnage/Coopération Internationale -DST/SCTIP (Direction de la Surveillance/Service de coopération technique internationale de la Police) et comme Officier de Sécurité pour les marchés qui relèvent de la défense Nationale (Secret Défense/Marchés à clauses de sécurité), est actuellement Directeur de la Sécurité Globale chez Deloitte pour la France et l'Afrique de l'Ouest, en charge de la protection des personnes (sûreté-expatriés, personnels en mission dans les situations à risques), ainsi que du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise. Il est par ailleurs Délégué général du Centre d'études sur le blanchiment et la corruption en France et Conseiller auprès de la Fédération Internationale des Fonctionnaires Supérieurs de Police. Il intervient dans de nombreuses conférences et formations en France et à l'Etranger montrant son intérêt pour les notions de risques non conventionnels ou risques émergents, pour le flou qui entoure les notions d'Intelligence économique et financière, pour les questions de blanchiment des capitaux illicites et les nouvelles formes de corruption.

[andre.tarrat@gmail.com](mailto:andre.tarrat@gmail.com)

### ■ **Maître Serge WORTHALTER**

Avocat au Barreau de Paris, Maître Worthalter a une expérience confirmée et une maîtrise de la procédure contentieuse (civile, prud'homale, commerciale, pénale). Chargé de cours à l'école de Formation Professionnelle des Barreaux à Paris (Procédure civile et Actes) il anime des séminaires sur les contrats. Outre une activité éditoriale, il a une forte expérience internationale et est membre du CIDAN

[serge@worthalter-cabinet.avocat.fr](mailto:serge@worthalter-cabinet.avocat.fr)

## ■ Zahir YANAT

Enseignant chercheur à BEM, il est président d'honneur de l'IAS, vice président de l'association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise (ADERSE), vice président de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), association au sein de laquelle il a créé un centre « humanisme et gestion » qui organise, tous les ans, une journée de recherche où se retrouvent chercheurs, universitaires, et praticiens d'entreprises. Diplômé de Sciences Po Bordeaux, titulaire d'un MBA de l'INPED Alger/HEC Montréal, docteur en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches, il est membre de plusieurs comités scientifiques de congrès internationaux et comités de lecture pour des revues de gestion. Après avoir exercé en entreprise en Algérie en tant que DRH et Secrétaire Général, puis avoir mené une carrière d'auditeur-conseil, il effectue aujourd'hui des missions d'expertise internationale pour le compte de la Communauté européenne dans le domaine de la formation et de la concertation. Il enseigne la GRH, la théorie des organisations et la responsabilité sociale au sein de plusieurs universités en France et au Maghreb. Auteur de nombreux articles et contributeur de plusieurs ouvrages, Zahir Yanat milite pour un décloisonnement des disciplines, le maillage des identités et le croisement des regards des chercheurs et des praticiens.

[Zahir.yanat@bem.edu](mailto:Zahir.yanat@bem.edu)

# Programmes

## Undergraduate / Bac +3

- Bachelor of Commerce – SUP'TG

## Graduate / Bac +5

- MSc in Management – ESC / Grande Ecole
- EBP International

## Postgraduate / Formations Spécialisées & MSc

- International Purchasing / Achats Internationaux – MAI
- Global Supply Chain Management – ISLI
- International Business – MACI
- Risk Management / Management des Risques – IMR
- Quality Management / Management par la Qualité – ISMQ
- Wealth and Real Estate Management / Patrimoine et Immobilier – IMPI
- Wine & Spirits Management / Management des Vins et Spiritueux – MVS
- MIM : accès aux formations spécialisées (MAI, ISLI, MACI, IMR, ISMQ)

## Executive MBA

- Wine & Spirits MBA

## Executive Education / Formation professionnelle continue

# Addresses / Adresses

**BEM Bordeaux :** 680 cours de la Libération  
33405 Talence - FRANCE  
Tél. : +33(0)5 56 84 55 55  
Fax : +33(0)5 56 84 55 00  
[info@bem.edu](mailto:info@bem.edu)

**BEM Paris :** 54/56 avenue du Général Leclerc  
92100 Boulogne Billancourt - FRANCE  
Tél. : +33(0)1 41 31 34 98  
Fax : +33(0)1 41 31 35 19  
[info@bem.edu](mailto:info@bem.edu)

**BEM Dakar :** Sacré Cœur III, Pyrotechnie - BP 25  
208 Dakar FANN - SENEGAL  
Tél. / Fax : (221) 33 869 82 81  
[contact@bem.sn](mailto:contact@bem.sn)

[www.bem.edu](http://www.bem.edu)



**Write your story\***