

Professionnels de l'IES (Intelligence économique et stratégique) : rendez-vous en Normandie !

Du 5 au 7 octobre se tiendra à Rouen le 13^{ème} Forum IES 2016 consacré au thème : *"L'Intelligence stratégique et prospective dans un monde connecté"*. Avec un objectif bien concret : trouver des pistes pour innover et anticiper, structurer sa vision du futur afin d'assurer la pérennité du tissu industriel et des entreprises.

A cette occasion, Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, est allé à la rencontre de deux des figures de proue de cet événement. Laurence Monot – en charge du département *Business Intelligence/Export sales directorate* chez MBDA – est la présidente de la Commission intelligence stratégique et prospective (CISP) qui organise ces journées. Elle explique ici les objectifs poursuivis. Soutien majeur de cet événement, Jean-Pierre Astier est en charge du département *Intellectual Property & Business Intelligence* chez Airbus Safran Launchers. Selon lui, PI et IE (propriété intellectuelle et intelligence économique) constituent la combinaison gagnante de demain.

Madame Monot, qu'est-ce que le Forum IES ? Quelles sont ses spécificités ?

Un peu d'histoire pour commencer... Tous les deux ans, et ce depuis un quart de siècle, les Forums IES sont organisés par la CISP – Commission intelligence stratégique et prospective – de 3AF, la Société savante de l'aéronautique et de l'espace. Dès son origine, cette société a eu pour vocation de mettre en avant le savoir-faire français dans ces domaines, essentiellement d'ordre technique.

Parmi elles, la commission intelligence stratégique et prospective que j'ai le plaisir de présider, se veut transverse et est au cœur d'un réseau de professionnels dont les métiers sont liés à l'IE. Ce sont des femmes et des hommes en activité, qui évoluent dans les principaux secteurs de l'industrie, des services et des institutions. La pluralité de leurs secteurs d'activité est un gage d'ouverture qui répond à un besoin, non seulement d'innover, mais encore d'anticiper et d'être attentifs aux tendances émergentes. Aussi leur est-il précieux de pouvoir régulièrement

échanger, tout à la fois entre eux pour comparer leurs expériences respectives, et aussi en invitant des experts venant d'autres horizons. En ce sens, on peut dire que ce Forum constitue un lieu privilégié de formation permanente. Quand vous posez la question des spécificités de ce Forum IES, je réponds en premier lieu qu'il permet de rassembler régulièrement des praticiens au quotidien de l'IE, soucieux de faire bénéficier leurs collègues des expériences qui ont été les leurs au sein de leurs organisations. La diversité des acteurs fait que la richesse des échanges est forte. En revanche, les amateurs de développements théoriques ou les vendeurs de solutions toutes faites n'y trouvent pas leur place.

Quelles questions allez-vous spécialement aborder à Rouen et pourquoi ?

Cette année, avec la thématique des objets connectés, nous sommes résolument axés sur la prospective et l'innovation. N'oublions jamais que l'intelligence économique constitue un levier majeur pour l'aide à la décision. Nous avons aussi

Comprendre & Entreprendre



De par sa vocation, l'EM Normandie entretient un lien puissant avec son territoire et les entreprises qui s'y développent. D'où sa légitime implication dans les enjeux relevant de l'Intelligence Économique et Territoriale. Car c'est ici, sur notre sol, que s'enracinent les projets qui assureront demain notre prospérité.

La lettre de réflexion Comprendre & Entreprendre vise à soutenir cette dynamique. Elle s'adresse à toutes celles et ceux qui anticipent, imaginent l'avenir et doivent faire des choix stratégiques. Seule la combinaison astucieuse de l'action et de la réflexion nous permettra d'optimiser notre positionnement et notre engagement au sein d'un monde complexe et mouvant.

Nous sommes confrontés à la nécessité de coller au plus près aux impératifs stratégiques de l'entreprise. D'où l'obligation d'observer simultanément ce qui se passe sur les marchés.

Il existe une véritable cohérence à avoir dans le même département l'IE et les brevets, car leur combinaison harmonieuse concourt à soutenir la stratégie. Clairement, nous sommes des leviers de la stratégie.

voulu que ce Forum soit fortement interactif. Au-delà des présentations formelles classiques, nous avons multiplié les ateliers et les tables rondes, en particulier avec un espace plus ludique, dédié à la "gamification" autrement dit aux "serious games". Bref, tout ce qui permet de multiplier les échanges favorise la logique de réseau qui est la nôtre depuis l'origine. Gardons toujours à l'esprit que le concept de réseau est incontournable dans le domaine de l'IE. Car il existe une primauté de l'humain sur le technique en matière d'intelligence économique et stratégique (IES). Pour en revenir plus étroitement à votre question, nous allons effectivement multiplier cette année les éclairages autour de cet axe central de la prospective et l'innovation. Comment devenir un influenceur ? De quelle façon favoriser l'intelligence collective ? Quelles nouvelles méthodes développer pour accroître l'efficacité de l'IES ? Faut-il réinventer la veille ? *Quid* de la montée en puissance du digital dans nos activités ? A-t-on besoin des signaux faibles ? Comment manager l'information ? Car il ne s'agit pas seulement de collecter cette dernière, encore faut-il savoir l'analyser correctement, pour ensuite pouvoir envisager les différents scénarios possibles. Qu'est-ce que l'immatériel ? Par quel biais peut-on optimiser son offre ? Quels liens unissent propriété intellectuelle et innovation ? Sur cette question – capitale – de la propriété intellectuelle, je laisse d'ailleurs volontiers la parole à Jean-Pierre Astier, fin connaisseur de cette thématique puisque, rattaché au Secrétariat général, il est en charge du département *Intellectual Property & Business Intelligence* chez Airbus Safran Launchers.

Monsieur Astier, en quoi consiste votre quotidien comme professionnel de l'IE au sein d'un grand groupe international ?

Effectivement, j'ai la chance d'avoir la double casquette de responsable IE et PI au sein d'Airbus Safran Launchers, nouvelle entreprise détenue à 50/50 par Airbus et Safran, ces deux groupes ayant mis en commun leurs expertises et leurs actifs en matière de lanceurs spatiaux civils et militaires. Leader mondial de l'accès à l'espace, cette entreprise de plus de 8000 personnes regroupe des entités françaises (comme Herakles Safran d'où je suis originaire) et allemandes.

Mon équipe est intégrée au secrétariat général qui a en charge en particulier les relations institutionnelles, tant avec les Etats qu'avec les organisations et institutions comme les agences spatiales. Nous retrouvons aussi les activités comme l'éthique, la *compliance*, l'audit transverse, le juridique...bref, nous sommes bel et bien une fonction support au sens anglo-saxon du terme. Et

l'IE est au cœur de ce dispositif, complexe par nature puisque nous évoluons dans une sphère très liée à la Défense, donc hautement sensible, où il est capital de maîtriser l'information et de savoir protéger le patrimoine, tout en autorisant des transferts de technologies au sein de secteur-clés.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, nous ne nous cantonnons pas aux seuls aspects technologiques, mais embrassons un champ beaucoup plus large. Notre veille par exemple, intègre le suivi de nos concurrents comme la collecte d'informations blanches et grises. Dès les années 1996, nous avons compris l'importance de structurer la remontée d'informations, le département d'analyse stratégique réalisant des notes au profit du comité de direction, portant sur les évolutions tant dans le domaine des missiles stratégiques, tactiques et anti-missiles que dans le domaine spatial. Nous avons ainsi trois objectifs majeurs : surveiller l'environnement concurrentiel et traiter l'information concernant les domaines d'activité de l'entreprise aux niveaux technologique, commercial, économique ; ensuite participer à la protection du patrimoine scientifique et technique (suivi des manifestations extérieures, relecture et validation des publications, sensibilisation à la protection du patrimoine) ; enfin, contribuer à la réflexion stratégique, tant au niveau des réseaux que des *business units* ou de la direction générale. Globalement, nous devons bien comprendre que nous sommes confrontés à la nécessité de coller au plus près aux impératifs stratégiques de l'entreprise. D'où l'obligation d'observer simultanément ce qui se passe sur les marchés. Ce qui signifie que nous travaillons sur un mode dynamique, en temps réel et surtout en devant anticiper les tendances. Nous rejoignons ici la problématique qui est au cœur de ce 13^{ème} Forum IES de Rouen, à savoir trouver des pistes pour innover, anticiper sur les marchés, structurer sa vision du futur afin d'assurer la pérennité du tissu industriel et des entreprises.

Comment voyez-vous s'articuler les relations entre ces deux domaines d'activité qui sont les vôtres, à savoir *Intellectual property & Business intelligence* ? Quels sont les liens qui les unissent et aussi ce qui les différencie ?

A mes yeux, il existe une véritable cohérence à avoir dans le même département l'IE et les brevets, car leur combinaison harmonieuse concourt à soutenir la stratégie. Clairement, nous sommes des leviers de la stratégie. Une fois que la stratégie a été définie par l'entreprise, nous allons concourir à optimiser les choix effectués, surveiller nos concurrents, vérifier la fiabilité de nos fournisseurs, ouvrir de nouvelles pistes d'action et de réflexion, orienter au plus près les relations institutionnelles, bref conduire au mieux l'analyse SWOT pour mesurer forces et faiblesses, risques et opportunités, ce grâce aux ressources

propres qu'offre l'IE. Et ce, sans hésiter à mettre le doigt là où ça fait mal, en étant en alerte permanente, soucieux de décrypter tous les signaux que nous percevons. Le volet offensif se conjugue avec le volet défensif. Car en même temps, on va veiller à protéger nos atouts. Aujourd'hui par exemple, notre portefeuille brevets doit être mis en comparaison permanente avec nos technologies-clés, qui sont notre force. Ce patrimoine est-il bien protégé ? La question vaut non seulement pour aujourd'hui, mais aussi pour demain. Or, pour déposer un brevet, il faut de la matière avec des résultats, notamment techniques. Dès lors, que faut-il dire et ne pas dire ? De quelle façon s'intègre la protection du secret, quand il y a partenariat ou coopération ? S'est-on suffisamment protégé vis-à-vis des associés ? Comment ?

Lorsque des collègues vont initier une démarche, ils viennent d'abord nous voir avec leur présentation pour que l'on puisse fixer avec eux ce qu'il convient de dire ou ne pas dire. Ensuite, on va soigneusement consigner – par exemple via la procédure de l'enveloppe Soleau [ndlr : preuve de l'antériorité d'une création] – les étapes de la coopération, en mentionnant ce qui a été fait à tel et tel moment de l'avancée du projet.

On voit donc bien comment s'articulent IE et PI. Il existe une interaction permanente entre les deux domaines. D'autant plus importante que le dépôt et la protection des brevets sont une arme au service de la stratégie. En ce sens, il importe également que la stratégie définisse clairement ce qu'elle compte faire des brevets. Doit-on chercher à breveter à tout crin ? Doit-on au contraire pour des raisons tactiques faire profil bas et ne fournir aucune donnée susceptible d'être utilisée par les concurrents ? Doit-on breveter pour lancer de fausses pistes ? C'est là un domaine où excellent les Américains, un champ aussi complexe que périlleux, qui implique pour les concurrents de savoir démêler le vrai du faux, ce qui demande du temps et de l'argent.

En ce qui concerne les brevets, j'ajouterais qu'il faut bien comprendre que ceux-ci ne sont pas que des coûts. Détenir des brevets et le faire savoir peut avoir de multiples effets. Safran était encore en 2015 n°2 en matière de dépôt de brevets, ce qui signifie implicitement que l'innovation se porte bien. Devant nous en France, en matière de dépôt de brevets, nous trouvons PSA, qui détient une authentique culture en ce domaine.

Cependant, il faut savoir raison garder si l'on se situe à l'échelle mondiale. Une enquête récemment parue en août montre que la France n'est qu'en 18^{ème} position en ce domaine. Et si l'on observe de près l'évolution des tendances, on voit que certains pays font des progrès fulgurants en la matière. Prenons l'exemple de la Chine. Non seulement son système de R&D ne fait que monter en puissance, mais encore ses systèmes de protection s'affinent sans

relâche. Les Chinois ont su s'inspirer du modèle américain de protection des brevets pour mettre en place un modèle adapté à leurs besoins. Et ils commencent même depuis quelque temps à attaquer en Chine des brevets étrangers.

Vous faites ici écho directement à ce qu'exposait notre précédent invité, maître Olivier de Maison Rouge (Comprendre & Entreprendre, n°18, juin 2016). En matière de protection du patrimoine immatériel, le risque va donc croissant ?

C'est évident. En outre, une autre raison justifie à mon sens cette proximité et complémentarité en matière d'*Intellectual property & Business intelligence* : c'est la nécessité qu'il y a à conduire de manière correcte les procédures de *due diligence*, par exemple dans le cadre d'une fusion ou d'un rapprochement. Prenons un cas récent engageant des partenaires importants, à savoir celui d'Airbus et Safran. Le premier travail qui a été fait, en lien direct avec la protection du patrimoine et l'intelligence économique, c'est la réalisation de cette procédure de *due diligence*. Autrement dit, l'évaluation correcte des informations données de part et d'autre – ce qui était dans ce cas précis relativement aisé à faire, compte tenu de l'origine des deux partenaires – mais aussi l'évaluation des patrimoines respectifs en matière de brevets, ce qui doit conduire, dans le cadre d'un *process* intelligent, à l'optimisation des potentiels.

En revanche, il peut arriver que des PME confrontées à de semblables propositions, se trouvent être littéralement pillées par des concurrents ou partenaires mal intentionnés, si elles n'ont pas su protéger correctement leurs brevets et, plus généralement, leur patrimoine immatériel.

Comprenons bien que la notion de brevet actuellement ne peut se contenter de s'adosser au seul aspect technologique. Il ne suffit plus d'avoir une direction technique forte. On doit en permanence démontrer en quoi l'on a des brevets pertinents, prouver que l'on nettoie régulièrement son portefeuille (au bout de sept ans, un brevet est souvent sujet à révision) et enfin, exposer clairement que l'on a des technologies protégées.

Un brevet n'est pas figé, il ne doit pas rester isolé dans son coin. Il faut le suivre, le resituer dans son contexte pour, le cas échéant, l'adapter aux nouvelles configurations. Pour simplifier, je dirais que protéger le patrimoine scientifique et technique consiste prioritairement à réviser régulièrement la liste des technologies-clés, à établir et maintenir à jour la liste des documents à protéger, en évaluant le niveau de protection requis, sans oublier l'aspect

Le dépôt et la protection des brevets sont une arme au service de la stratégie. En ce sens, il importe également que la stratégie définisse clairement ce qu'elle compte faire des brevets.

Les Chinois ont su s'inspirer du modèle américain de protection des brevets pour mettre en place un modèle adapté à leurs besoins.

pédagogique et de sensibilisation visant à rappeler à tous (personnels et partenaires) les règles à suivre.

Mais ce travail minutieux que vous menez au quotidien s'effectue toujours en lien direct avec la direction du groupe ?

Pour bien comprendre en quoi nous sommes étroitement associés à la mise en œuvre de la stratégie du groupe, il faut garder à l'esprit le cycle suivant : en fonction des directives données et des objectifs assignés, et compte tenu de l'environnement au sein duquel on évolue, un plan de surveillance est mis en place. Dès lors quatre points-clés sont appliqués : réalisation de dossiers de synthèse ; élaboration de fiches d'analyse sur l'environnement et les sociétés ; analyses brevets ; cartographies. Le fruit de ces travaux se trouve ensuite synthétisé sous forme de diagnostics stratégiques, qui contribuent *in fine* à l'élaboration du plan stratégique. Donc, quand vous parlez d'*Intellectual property & Business intelligence*, vous comprenez que l'on évolue dans une sphère bien particulière où le plus souvent, les informations sont hautement sensibles.

Ceux de vos lecteurs qui souhaiteraient approfondir la question peuvent se reporter au *Guide de l'intelligence économique pour la recherche*. Ce document gagne à être connu car, structuré en cinq parties, il explique : comment mettre en place une veille stratégique ; de quelle façon gérer au plus près des réalités le patrimoine immatériel ; par

quels biais mettre en place une politique de sécurité des systèmes d'information ; comment faire pour développer une interface entre la recherche et le milieu socio-économique – tâche délicate s'il en est ! – et enfin comment conduire le tout au mieux dans un contexte où la dimension internationale est omniprésente. [ndlr : téléchargeable sur http://www.cnrs.fr/derci/IMG/pdf/guide_intelligence_economique.pdf].

Au sein d'un monde globalisé où la concurrence se fait chaque jour plus radicale, il est capital de faire comprendre aux décideurs dans leur ensemble l'utilité de mettre en place une authentique stratégie de protection du patrimoine immatériel de l'entreprise. Et face à des doutes importants ou à des menaces majeures, il ne faut pas craindre d'avoir recours aux services de la DGS (Direction générale de la sécurité intérieure). Mais déjà, dans un premier temps, et compte tenu de ce que nous avons évoqué, il me paraît indispensable de regrouper dans une même structure comme nous l'avons fait, les fonctions *Intellectual property & Business intelligence*. C'est là, dans les configurations actuelles à hauts risques qui sont les nôtres, tout à la fois une garantie de pragmatisme et d'efficacité.

Pour en savoir plus sur le 13^{ème} Forum européen IES 2016 : <http://www.ies2016.com/>



La Société Savante
de l'Aéronautique et de l'Espace

Abstract

Calling all Economic & Strategic Intelligence Professionals: we expect to see you in Normandy!

From 5 to 7 October, the 13th Edition of the ESI Forum will take place in Rouen on the following theme: '*Strategic Intelligence and Future Trends in a Connected World*'. The objective is very concrete: finding inroads to innovate, to anticipate, and to structure one's vision of the future in order to guarantee the survival in time of the existing industrial and business context.

On this occasion, Jean-Guy Bernard, the EM Normandie Director General, had a meeting with two prominent figureheads who will attend this event. Ms Laurence Monot – who is in charge of the *Business Intelligence/Export Sales Directorate* at MBDA – now the President of the Economic & Strategic Intelligence Commission (CISP) who organises the event. She told him more about the objectives of this event. A major supporter of the event, Jean-Pierre Astier is in charge of the *Intellectual Property & Business Intelligence Department* at Airbus Safran Launchers. In his opinion, Intellectual Property and Economic Intelligence will be the winning combination in tomorrow's world.

Comprendre & Entreprendre

Une publication de l'EM Normandie
Directeur de publication : Jean-Guy Bernard
Illustration - Droits réservés - ISSN en cours

Contact: Ludovic Jeanne - IDÉT

EM Normandie 9, rue Claude Bloch 14052 Caen cedex 4
Tél. : +33 (0) 2 31 46 78 87
Courriel : idet@em-normandie.fr - www.em-normandie.fr



Notre vision de l'Intelligence Économique et Territoriale



Comment rétablir dans nos économies le sens du stratégique, réhabiliter le long terme, se protéger tout en se montrant innovant ? En conciliant veille et action, vision et pragmatisme, l'Intelligence Économique & Territoriale (IE&T) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'IE&T aide les entreprises comme les territoires à se positionner, se défendre mais aussi anticiper et se développer. Agir avec succès exige d'éclairer l'action par une compréhension fine des marchés et des environnements. À cet égard, l'IE&T est l'affaire de tous. Car le sens des responsabilités de chacun décide du succès commun.

De fait, l'IE&T s'impose à la fois comme un mode d'action et un regard multidimensionnel, cherchant à comprendre la complexité du monde pour mieux la maîtriser. L'IE&T nous invite ainsi à redéfinir nos cultures organisationnelles, à revoir nos pratiques et nos méthodes. Rien ne se fera sans convergence entre acteurs publics et privés, sans l'adhésion de tous à un projet commun, enraciné dans un territoire. Face aux nouveaux défis, mêlant harmonieusement action et réflexion, l'IE&T constitue le socle des succès à venir.