

newsletter



ifie

Institut Français de l'Intelligence Economique

Newsletter n° 9
Janvier 2006

Edito

Pour la sortie du livre « l'intelligence des risques », l'IFIE vous invite à la conférence de presse et séance de signatures, le 19 janvier 2006 au Presse Club de France.

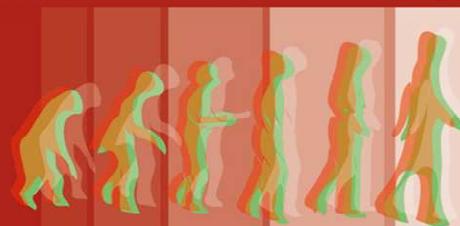
La gestion des risques est devenu un acte de management incontournable. Fermer les yeux, c'est hypothéquer la vie de son entreprise. Mais l'augmentation des risques (de leur occurrence et de leur gravité) d'un côté, et la judiciarisation de la société de l'autre, rend la matière périlleuse.

Pour faire le point sur la question, l'IFIE édite le dernier ouvrage de Bernard Besson et Jean-Claude Possin sur « l'intelligence des risques ». Nous vous invitons à débattre avec M. Possin accompagné de Pierre Sonigo qui a signé la préface le 19 janvier 2006 au Presse Club de France de 8h15 à 10h00.

Cordialement,

André ADDED
Président

faire évoluer l'information vers l'intelligence



ifie

Agenda

Présentation détaillée et inscription sur www.ifie.net



L'intelligence des risques

Conférence le 19 janvier 2006 de 08h15 à 10h00 (matin),

organisée par l'IFIE et le Presse Club de France (au Presse Club - 8, rue Jean Goujon - Paris).

Jean-Claude Possin va venir présenter le thème de son dernier ouvrage «l'intelligence des risques», co-écrit avec Bernard Besson.

Il présentera la problématique de «Risque Sécuritaire Global», méthode de prévention, de sensibilisation et de gestion des risques en entreprise.



Stratégies de jeu - stratégies d'IE

Conférence le 19 janvier 2006 de 19h30 à 22h,

organisée par l'IFIE et le Club IES à l'IAE de Paris (21, rue Broca Paris 5eme). Animée par Farid Ben Malek, consultant, intervenant APM, et champion de Go.

Cette conférence aura pour but de montrer que des jeux classiques (échec, billard, poker, go, ...) peuvent être des outils de sensibilisation à l'IE et d'explication de stratégies complexes d'entreprise.

[Voir l'article plus loin]



L'amiral Lacoste, Président de la Fédération des Professionnels de l'Intelligence

Economique, vous invite à la conférence de presse annonçant la création de la FéPie.

Avec les interventions d'Alain Juillet, Haut Responsable à l'IE, Xavier Gilhou, et Christophe Stalla-Bourdillon.

Rendez-vous le 30 janvier 2006 de 8h15 à 10h00 au Presse Club de France (8, rue Jean Goujon Paris 8ème). Avec le soutien de Liens Directs et de l'IFIE.

Inscription obligatoire sur www.ifie.net



La Méditerranée antagonisme entre espace conflictuel et espace communautaire

Colloque le jeudi 2 février 2006 de 09h00 à 18h30 à l'Ecole militaire, organisée par EUROMED-IHEDN avec le soutien du Ministère des Affaires Etrangères, de l'IFIE, d'Ingénihom et la Fondation René Seydoux pour le monde méditerranéen.

Notez que EuroMed-IHEDN organise aussi une conférence le 25 janvier animée par M. François Gouyette, Ambassadeur chargé du Processus de Barcelone sur le thème «Le Processus de Barcelone renouvelé : quels projets pour les dix ans à venir?». »

Inscription dominique.coustilliere@wanadoo.fr



IAE Alumni

De la veille Technologique à l'Intelligence Economique

Conférence le 23 février 2006 de 19h30 à 22h,

organisée par le Club IES, l'AA ESIEE et l'IFIE, à l'IAE de Paris (21, rue Broca Paris 5eme).

Durant cette conférence vous aurez une présentation des facteurs clés de succès pour la mise en place d'une veille technologique et d'une dynamique d'intelligence économique.



ONG et réseaux d'influence

Conférence le 16 mars 2006 de 19h30 à

22h, organisée par l'IFIE et le Club IES à l'IAE de Paris (21, rue Broca Paris 5eme).

Cette conférence, qui s'inscrit dans le cadre du cycle sur les "Réseaux d'influence" (et suite à la conférence sur les "Think Tank" organisée le 22 novembre) traitera de la place des ONG dans les prises de décisions au niveau national et international, de leur mode de fonctionnement, et de leur influence.

Compte rendu de la conférence de Claude Bébéar

NB : le texte ci-dessous est un compte rendu libre de conférence. Il n'engage que ses auteurs.

Claude BEBEAR **Le rôle des entrepreneurs dans la Cité**

Conférence du 19 décembre 2005, dans les salons du Cercle France Amérique
Compte rendu rédigé par Amélie de Roumefort & Jérôme Bondu

Les structures organisatrices

Cette conférence e été organisée conjointement par plusieurs structures:

- Club entrepreneurs IAE de Paris
- Club entreprendre AIESME
- Le Réseau de relations professionnelles HI TEAM
- Institut Français de l'Intelligence Economique

Avec le soutien du Cercle France Amériques.

I. Présentation

La présentation du conférencier et de son groupe a été faite par Paul Benassouli de la société AXA.

Groupe AXA

Le Groupe AXA est le leader mondial de l'expertise de la protection financière.

- Le Groupe AXA se concentre sur un métier, la protection financière, qui consiste à accompagner les clients, particuliers, petites, moyennes ou grandes entreprises, en matière d'assurance, de prévoyance, d'épargne ou de transmission de patrimoine.
- Ses 112 000 collaborateurs et distributeurs sont mobilisés à travers le monde pour proposer à 50 millions de clients les solutions les mieux adaptées et offrir leur meilleur service. Ses activités sont géographiquement diversifiées, avec une concentration sur les marchés d'Europe de l'Ouest, d'Amérique du Nord et de la région Asie/Pacifique.
- Dans chacun des pays où il est implanté, le Groupe AXA a pour ambition de devenir leader dans son métier.
- Fin 2004, le chiffre d'affaires réalisé par AXA s'est élevé à 72,2 milliards d'euros. Au 31 décembre 2004, les actifs sous gestion s'élevaient à 869 milliards d'euros et le résultat courant (multiplié par 2 en 2004) à 2,9 milliards d'euros.

Claude Bébéar

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Président du Conseil de surveillance d'AXA, acteur attentif de la vie de la cité, Claude Bébéar a fondé et préside l'Institut Montaigne : institut de réflexion indépendant. Dans ce cadre, il a préfacé et coordonné un recueil de contributions, "Le courage de réformer", publié en mai 2002 aux éditions Odile Jacob et, en mai 2003, "Ils vont tuer le capitalisme". Egalement Président d'IMS-Entreprendre pour la Cité, Claude Bébéar œuvre pour une plus grande équité sociale : « Le rôle de l'entreprise n'est pas seulement économique... Chaque entreprise doit pouvoir s'investir avec les moyens dont elle dispose, afin que la Cité se porte mieux ».

II. Le rôle des entrepreneurs dans la cité

Quel est le rôle des entreprises ?

La création de richesses

Actuellement, nous dit M. Bébéar, le rôle de l'entreprise est vu essentiellement comme étant celui de créer des richesses pour les actionnaires. Or, le principal bénéficiaire de cette création de richesse s'est déplacé au fil du temps :

- Dans les années 60 c'était plutôt le salarié
- Dans les années 70, "le personnage le plus important était le client"
- Dans les années 80 on parlait de "l'entreprise citoyenne"

Cette création de valeur est déséquilibrée au profit de l'actionnaire, et doit être mieux répartie entre :

- les actionnaires
- les clients
- les collaborateurs

Bénéficiaires auxquels il faut désormais ajouter :

- l'environnement

Ce déséquilibre entre les bénéficiaires nuit fortement à l'image des entreprises et doit être corrigé.

Un rôle citoyen

Parallèlement l'entreprise peut (et doit) avoir un rôle citoyen. Cela peut se matérialiser de différentes manières, par exemple par une meilleure prise en compte des aspects environnementaux, ou par un rôle de « mécénat ». La richesse est passée des individus aux entreprises et aux états. Les mécènes individuels ont disparus, et les entreprises doivent prendre le relais.

Un rôle social

La société est déstructurée, constate notre intervenant.

- Les grands corps de la société civile (tels que l'éducation nationale et la justice) ne sont plus respectés, ils ne constituent plus des forces structurantes.
- L'emploi à vie, le paternalisme ainsi que les dynasties de personnel ont disparu. Le lien affectif entre la société et ses collaborateurs est devenu très faible, si bien que les collaborateurs sont des « mercenaires » qui se « vendent » au plus offrant. Cette perte du lien affectif est regrettable.
- Les fractures sociales sont dues au mauvais fonctionnement du modèle d'intégration français, ainsi qu'au regroupement familial qui a posé un problème de flux d'immigration. La société française ne possédait pas les infrastructures nécessaires à l'accueil des immigrants, et la crise économique a posé de manière dramatique le problème de l'emploi.

Les entreprises doivent aider à changer cet état. Si elles n'interviennent pas, elles deviennent alors responsables de ces problématiques. Leur rôle social est essentiel, au moins dans l'accès au travail et dans la participation à la réduction de la fracture sociale.

Concrètement, cela peut passer par des solutions de type :

- Discrimination positive pour l'embauche des personnes en difficulté.
- Formation des salariés par les entreprises pour pallier les insuffisances du système éducatif.

Un rôle dans le développement mondial

La mondialisation peut-être profitable à tous si les entreprises jouent leur rôle, et si elles font évoluer les règles sociales dans un sens plus humain.

- En effet, grâce aux délocalisations, les entreprises françaises créent des emplois dans les Pays en Voie de Développement. Cela permet en retour de réaliser de la création de richesse. Le commerce mondial fonctionne sur cet équilibre.
- Mais cet équilibre ne vaut que si l'entreprise respecte un devoir moral : en cas de fermeture d'un site il faut reclasser tous ses salariés en privilégiant l'équité dans leur traitement.

Le rôle de l'entrepreneur est d'avoir le sens du long terme. Les valeurs de l'entreprise ne sont pas assez diffusées dans le monde. Elles font preuve de pragmatisme, sont près du terrain et s'adaptent aux besoins du consommateur. Les entreprises ne s'engagent pas assez dans le combat politique. Les élus sont trop souvent des fonctionnaires. Les entrepreneurs doivent donc s'impliquer en politique. Claude Bébéar cite Michel Pébereau « il faut faire preuve de réalisme, mettre les mains dans le cambouis ».

Comment améliorer la gouvernance d'entreprise ?

M. Bébéar constate que des progrès dans le domaine de la gouvernance d'entreprise sont à faire; les entreprises souffrent d'une crise de moralité :

- Elles sont devenues avides de gains, au détriment de leurs autres missions,
- Des patrons médiocres sont trop payés,
- Les « copinages » sont monnaie courante dans les conseils d'administrations.

Et il propose quelques solutions :

- Eviter de donner un rôle trop important aux administrateurs. Il faut préférer un conseil de surveillance (voir question ci-dessous).
- Adopter un système comptable fiable. Suite aux scandales américains, des textes juridiques ont été votés afin de mieux contrôler les rapports d'études. Mais le système comptable américain ne donne pas les garanties suffisantes dans le cas des certifications des comptes (Affaires Enron, Arthur Andersen...). Le nouveau système IFRS, inspiré du système américain, en a importé le manque de rigueur. En effet, avec ce nouveau système, à la différence du précédent, des simulations ont fait apparaître des divergences de 20% pour le même résultat d'une même entreprise. Le système IFRS offre par conséquent davantage de possibilités pour masquer la réalité des comptes.

Claude Bébéar conclue son intervention sur l'idée que l'entreprise « est le dernier rempart de la société ». Les leaders mondiaux ont un rôle qu'ils n'avaient pas auparavant. Les enjeux pour l'entreprise ont également changé :

- Elles ont un rôle économique afin d'enrichir la société.
- Elles doivent permettre une meilleure intégration en France.

III. Eléments du débat

Le débat a été très riche. Nous ne reprenons ici que quelques éléments.

- Q : Quelles propositions pourrions-nous faire afin de diminuer le nombre de **stages gratuits**.
- R : Selon M. Bébéar le principal est d'abord de donner des stages aux jeunes, même non rémunérés. Une solution originale serait que les entreprises transmettent l'indemnité de stage au chef d'établissement du stagiaire qui la lui reverserait ensuite.
- Q : Quels systèmes de recrutement peuvent **éviter la discrimination** ?
- R : Monsieur Bébéar propose trois systèmes de recrutement équitables :
 - o Un système de recrutement par des tests : ce système, qui revient beaucoup à la mode actuellement, ne prend pas en considération les diplômes.
 - o Un enseignement par les entreprises, elles pourraient y consacrer jusqu'à 10% de leur masse salariale.

- Des universités professionnelles spécialisées et plus technique, qui seraient une alternative aux filières générales du système éducatif français. Il faudra alors prévoir des passerelles entre ces filières.
- Q : Peu d'incitation existe actuellement pour attirer les entreprises dans les **quartiers difficiles**. Est-ce que la discrimination positive est une solution d'intégration ?
- R : Les professeurs expérimentés devraient enseigner en priorité dans les zones sensibles, alors que ce sont plutôt les débutants qui y sont envoyés. Claude Bébéar prône le rétablissement de l'égalité des chances. « Donnons des qualifications aux jeunes pour qu'ils puissent trouver du travail. Nous avons 150 000 personnes par an qui sortent de l'école sans savoir lire ni écrire. Toutes, par conséquent, doivent être remises à niveau ».
- Q : Est-ce que le **service militaire** pourrait être rétabli afin de mélanger les populations ce qui favoriserait une meilleure intégration ?
- R : Claude Bébéar considère que le service militaire a été un élément de cohésion nationale. A ce titre, celui-ci pourrait alors être remis en place, ou bien l'Etat pourrait instituer un service similaire. Mais la priorité doit être donnée à l'éducation nationale qui ne remplit plus son rôle.
- Q : Il y a un quart de siècle, l'**ascenseur social** passait par les écoles normales d'instituteurs ; il semble qu'il passe aujourd'hui par les universités. Une méthode pour accélérer l'intégration ne serait-elle pas d'ouvrir davantage l'entreprise aux universités, au détriment des grandes écoles ?
- R : Dans le passé, les universités détestaient les entreprises. Les chefs d'entreprise étaient issus des grandes écoles et recrutaient à leur tour dans celles-ci. Actuellement, les universités s'intéressent au placement de leurs élèves.
Claude Bébéar convient que les entreprises devraient recruter davantage d'universitaires. Mais pour gérer cette transition, la création de pépinières d'entreprises ainsi que des stages d'intégration sont nécessaires.
En ce qui concerne les universités, leur indépendance vis-à-vis de l'état est possible et souhaitable, mais il est primordial qu'elles continuent la recherche fondamentale.
Monsieur Bébéar ajoute que des efforts restent à faire dans le cadre de l'orientation scolaire. Souvent les étudiants sont orientés vers des impasses.
- Q : Est-il possible de réduire la fracture sociale grâce à l'économie du Knowledge Management et par les **systèmes d'informations** ?
- R : Certainement, en tout cas cela permet des aménagements territoriaux. Claude Bébéar prend l'exemple de la société Axa qui, travaille avec des informaticiens de la Creuse. En faisant référence aux conférences de Lisbonne, Monsieur Bébéar considère que l'économie de la connaissance manque d'esprit pratique. Il pense que les nouvelles technologies alliées à une bonne formation de base permettent de créer des centres de recherches et de mieux partager l'information. Mais, il ajoute que nous avons encore des progrès à réaliser dans ce domaine en France.
- Q : Quelles sont les solutions pour l'emploi et le « Small Business Act » **pour les PME** ?
- R : Nous devons dépenser plus pour les start-up, « c'est de carburant dont elles ont surtout besoin ». Afin de répondre à cette problématique, nous devons développer les « Business Angels ». De nombreux pré-retraités ont un savoir inutilisé et pourraient donner des conseils pour la création d'entreprise.
Les progrès de la productivité suppriment des emplois; beaucoup de ceux-ci pourraient être recréés dans les petites entreprises, ce qui a notamment été fait grâce à la création du Contrat Nouvelle Embauche. La France est plutôt bien placée dans l'économie mondiale, elle a beaucoup d'entrepreneurs et dispose d'une très forte productivité.

- Q : Quel est le juste point d'équilibre entre la **transparence** et la **simplification d'entreprendre** ?
- R : Lorsqu'une entreprise fait appel à l'épargne, elle a un devoir de transparence nous rappelle Monsieur Bébéar. Par contre, celle-ci a des limites, surtout au regard du secret de fabrication. Le pouvoir des banquiers est souvent abusif, la loi a été modifiée et il est leur aisé de bloquer les comptes d'une entreprise.
La simplification administrative doit se faire essentiellement pour les contrats des salariés.
- Q : Est-ce que la **logique du tout financier** de l'entreprise risque de tuer le capitalisme ?
- R : Claude Bébéar pense qu'il est encore temps d'amener des régulations dans le monde de la finance :
 - o Ediction de règles internationales afin d'apporter de la transparence aux marchés financiers.
 - o Encadrement des « Hedges Funds ».
 - o Identification des organismes qui manœuvrent le capital et de qui est l'actionnariat réel.
 - o Discours des chefs d'entreprises à centrer sur leur métier plutôt que sur la création de valeur pour l'actionnaire.
 - o Nécessité pour les chefs d'entreprise de faire preuve de courage pour dénoncer un certain nombre de stratagèmes. Et pour résister aux banquiers : dans la pratique actuelle, si une entreprise se fait déclasser par un organisme de cotation comme Standards & Poor's, elle se retrouve obligée de rembourser par anticipation tous ses emprunts.
 - o La périodicité des comptes annuels représente une période trop courte pour estimer une entreprise . A fortiori, la publication de comptes trimestriels et la réalisation de prévisions budgétaires sur cette base ne sont pas des bonnes méthodes. En effet, du fait des aléas inhérents à toute entreprise, celle-ci se retrouve en fait obligée de "lisser" ses résultats, mauvaise pratique facilitée par la nouvelle norme comptable (voir ci-dessus).
- Q : Pouvons-nous imaginer une **collaboration entre la politique et la société civile** afin d'organiser des échanges entre les élus et les chefs d'entreprises ?
- R : Monsieur Bébéar renouvelle son incitation aux responsables des grandes sociétés à faire de la politique. Afin de protéger les salariés, les représentants électoraux issus du monde de l'entreprise, une fois battus ou leur mandat achevé, doivent pouvoir réintégrer leur entreprise (ou, pourquoi pas, trouver un reclassement auprès de l'état).
- Q : Quelles sont les marges pour améliorer la **gouvernance d'entreprise** en France ?
- R : Monsieur Claude Bébéar propose deux solutions :
 - o Nous pouvons récompenser la fidélité des actionnaires par des dividendes multiples.
 - o Les votes dans les assemblées générales d'actionnaires devraient être obligatoires, à charge pour eux de voter via internet s'ils ne peuvent être présent.Pour la gouvernance des entreprises, deux structures sont préférables :
 - o Un directoire qui manage le conseil de surveillance, qui à son tour, contrôle celui-ci.
 - o . Il faut séparer le management de la société et sa surveillance (Alors qu'actuellement, le conseil d'administration choisit les personnes qui le contrôle !) cette fonction de surveillance peut avantageusement être confiée à un conseil de censeurs.Il est également important de limiter la durée des mandats ainsi que l'administration croisée.
- Q : Comment rentabiliser et **contrôler le cadre comptable de gestion de l'état** ?
- R : Claude Bébéar nous rappelle que les multinationales privées sont dans l'optique de toujours améliorer leur performance. Leurs opérations boursières sont également contrôlées par l'instance financière : l'Autorité des Marchés Financiers. L'état français n'est pas rentable, de plus l'entreprise nationale est criblée de dettes. Pour résoudre ce problème, il dispose déjà d'un outil de contrôle des comptes publics : la LOFF.
A l'aide d'un benchmarking des systèmes des comptes publics de la Grande Bretagne, du Canada,

de la Suède et de la Nouvelle Zélande qui ont tous résorbés leur dette publique, nous devrions diminuer notre passif et le coût de l'état. La personne actuellement chargée de cette tâche dépend du premier ministre et contrôle les autres ministres. Mais l'état français ne s'attaque pas réellement à la problématique par manque de courage. Par exemple, afin de diminuer ses coûts de fonctionnement, il devrait commencer par ne pas remplacer tous ses fonctionnaires partant en retraite. Mais ce n'est pas là une position populaire.

Amélie de Roumefort & Jérôme Bondu

Article : Stratégie de jeu – stratégie d'IE

Article paru dans le numéro d'avril-mai de « Veille Magazine »

Par Jérôme Bondu

Tous les professionnels de l'IE connaissent les difficultés ou l'embarra d'expliquer cette discipline à des néophytes. Il y a ceux qui ne comprennent pas, ceux qui jugent cela inutile, ceux qui assimilent cela à du marketing ou à de l'espionnage.

Dans le même ordre d'idée la lecture ou l'explication **d'opérations stratégiques complexes**, de fusion-acquisitions, de dumping, de lobbying, d'encercllement, de déstabilisation, n'est pas toujours évidente.

Pourtant tout le monde est à même de les comprendre car les ressorts de ces opérations sont souvent très simples dans leurs fondements. Il faut juste adapter le langage. Dans cette optique **l'analogie avec les jeux** peut être d'un grand secours. Tout le monde sait jouer, il suffit alors de trouver les bons parallèles.

Le **jeu de GO** est un jeu japonais très ancien d'origine chinoise qui a ceci de commun avec les échecs que les deux adversaires s'affrontent par le biais de pions disposés sur un plateau. Au GO, tous les pions ont la même valeur.

- Le but du jeu est d'encercler les pions adverses. Dès que vous arrivez à encercler une zone, cela devient votre territoire et les pions adverses qui s'y trouvent vous appartiennent.
- Cette stratégie « territoriale » peut, être interprétée sous différentes formes. L'une d'elle est le combat de grandes entreprises pour des « marchés » captifs. Une grande firme peut ainsi chercher à vendre ses produits

à bas prix sur un territoire pour étouffer la concurrence existante. « A ce jeu là », la structure qui a la plus grosse taille est généralement la gagnante (car elle arrive à avoir le prix de revient le plus faible). Une fois le marché captif, elle peut relever ses prix pour récupérer une marge convenable (voire confortable). Pour limiter les effets « dévastateurs » de cette pratique, les règles internationales interdisent de vendre un produit à un prix inférieur à son prix de revient. Cela s'appelle le dumping (de l'anglais « to dump » signifiant « déverser » avec le sens de déverser des ordures).

- Le vaste marché américain permet d'amortir des produits qui seront ensuite commercialisés dans d'autres zones à un prix très bas.
- La qualité première est la vision stratégique long terme.

Le jeu auquel on pense systématiquement quand on parle de stratégie est le **jeu d'échec**.

- Ce jeu serait né en Inde, puis importé en Perse (Iran actuel) puis amené en Europe par les commerçants arabes (de leurs apports il nous reste l'expression « échec et mat » - ce qui vous en conviendrez ne veut rien dire en français- et qui vient de l'arabo-persan « shah mat » signifiant « le roi est mort »).
- C'est un jeu de position. Tout l'art consiste à occuper les meilleures places sur l'échiquier avec les meilleures pièces. Chaque mouvement de pièce pourra être interprété par l'adversaire. La force d'un joueur sera de pouvoir construire une stratégie sur plusieurs coups en sachant anticiper les mouvements de l'adversaire. Dans sa conquête de l'échiquier, le joueur devra positionner ses pièces tout en masquant sa stratégie. Pour cela on peut être amené à

- sacrifier une pièce pour emmener l'adversaire dans une fausse direction, pour l'inciter à bouger un élément de sa défense ou dévier son attaque.
- A l'origine, les pièces représentent les éléments d'une armée avec le roi, son vizir, éléphants, chars. Par adaptation, elles deviendront le roi, la reine, les fous et les tours.
 - Ce jeu peut être la source de très nombreux parallèles avec tout ce qui concerne la stratégie d'entreprise. Un d'entre eux, me semble assez porteur de sens : celui de la gestion des compétences. Le joueur (comme le patron d'entreprise) doit utiliser ses pièces en fonction de leur puissance et les positionner aux meilleurs endroits. Il n'y a pas de « petites » pièces. Chaque pion peut avoir un rôle capital, et inversement une tour peut se faire bloquer. D'ailleurs un pion mené dans le terrain de l'adversaire devient « dame » ! (tout comme un collaborateur « placé » chez un concurrent peut infliger des dégâts considérables). Le « tempo » est l'action de forcer l'adversaire dans l'obligation de jouer un coup (généralement pour défendre une de ces pièces en danger). Ce qui permet de mener le jeu et à contrario d'empêcher l'adversaire de construire sa stratégie.
 - La qualité première est la faculté d'abstraction (de calcul) des coups.

Avec le **poker**, on rentre dans le registre des jeux de hasard. Le mot viendrait soit d'une altération du français poquer (frapper), soit du jeu allemand pochen (qui signifie bluffer).

- Vous n'avez pas de jeu depuis plusieurs tours. Vous voulez prendre. Vous décidez de tenter un « bluff ». Par votre attitude vous faites croire à vos adversaires que vous avez du jeu alors qu'il n'en est rien. S'ils vous croient, vous raflez les mises.
- Le « bluff » est courant dans les phases toujours critiques de négociation, par exemple en cas de fusion-acquisition. Les campagnes médiatiques qui précèdent les pourparlers procèdent de cette technique.

- Mais attention, cette action n'est pas forcément reproductible. Et vos adversaires apprennent vos tactiques.
- La qualité première au poker est « l'influence ».

L'origine du **billard** n'est pas clairement établie. Ce serait une invention française (Louis XI) ou anglaise (du londonien Kew).

- C'est un jeu d'adresse où vous poussez des boules qui viennent frapper d'autres boules. Vous pouvez vous aider des bandes.
- Le billard est une parfaite illustration des actions de lobbying. Vous voulez transmettre des informations à telle personne, mais sans qu'elle sache que cela vient de vous. Vous vous appuyez sur une personne (1ère boule) qui va transmettre le dossier à un organisme (bande) qui va le donner à la cible visée. Votre impulsion a créé le mouvement, mais au final c'est d'autres acteurs qui frappent la cible.
- L'analogie entre billard et lobbying peut aller plus loin. A chaque coup joué, la disposition de l'ensemble des boules impactées a été modifiée, et une nouvelle disposition se met en place. Si vous avez réussi votre coup mais que votre boule a été « projetée » loin de l'action vous aurez du mal à réussir un second coup. D'où l'importance en amont (avant de tirer) de prévoir la « route » de chaque boule (et surtout de la votre). Le meilleur joueur est celui qui sait « placer » les boules impactées dans une disposition qui facilite le coup suivant.
- La qualité première au billard est l'adresse.

C'est d'Asie que nous viennent les **arts martiaux**, judo, jiu-jitsu, karaté, kung-fu, Tous ont une histoire et un pays d'origine. Arrêtons-nous sur le judo, l'un des plus populaires en France.

- Ce sport a été créé en 1880 par le Japonais Jigoro Kano, qui s'interrogeait sur la meilleure manière de combattre un adversaire plus « fort » (dans le sens force physique) que soi. Son principe de base est de se servir de la puissance de l'attaquant. Ainsi de nombreux « gestes » visent à déstabiliser et faire tomber un assaillant en « prolongeant » son geste

- (plutôt qu'en essayant de le stopper). Ju do, signifie littéralement « voie de la souplesse ».
- Combien de fois n'avons nous pas vu la grosse entreprise avalée par la petite ? Ce type de « retournement de situation » s'est opéré car la petite a su changer sa faiblesse en force. La petite a moins de salariés ? Mais les décisions y sont appliquées plus rapidement. Il s'agira d'imposer une guerre de mouvement. Son capital est moins important ? Mais il est aussi plus stable. Il s'agira alors de faire pression sur l'actionnariat « volant » de la grande. Ses produits sont plus chers ? Mais de meilleure qualité. Il s'agira d'amener le débat sur le respect des normes et de l'environnement, le rôle de l'ancrage territorial, ...
 - Les arts martiaux sont porteurs de nombreuses valeurs, connaissance de l'adversaire (force et faiblesse), anticipation, équilibre et harmonie.

La pratique d'un **sport d'équipe** est un élément toujours repéré sur les CV de candidats à l'embauche. L'origine du football serait à chercher en Italie quand sur le champ de bataille les vainqueurs jouaient à se lancer les têtes des vaincus avec les pieds. Le rugby vient de la ville de Rugby en Angleterre.

- Les sports d'équipe (par opposition à tous mes exemples précédents) se jouent à plusieurs. La cohésion du groupe fait très souvent la valeur de l'équipe, et est un élément beaucoup plus prégnant que les exploits personnels d'un ou deux de ses membres. A ce titre, il est intéressant de noter que même si l'attaque (dans une équipe de football par exemple) est

un élément auquel on accorde toujours beaucoup d'importance, c'est souvent la qualité de la défense qui fait réellement la différence. Ainsi il est bien connu que dans le cadre d'entraînement quand une équipe uniquement composée d'attaquants rencontre une équipe composée uniquement de défenseurs, ... c'est souvent la seconde qui gagne.

- De même une entreprise est avant tout une équipe. Si la R&D est déconnectée du marketing, lui même sans échange avec la force commerciale, et même si individuellement ces trois services sont « intrinsèquement » très performants, il est fort à parier que l'ensemble sera de faible valeur.

Dans l'effort quotidien de sensibilisation à l'IE et à la stratégie, la comparaison avec les jeux peut être une aide précieuse.

L'IFIE organise une conférence sur ce thème le **19 janvier 2006**, animée par **Farid Ben Malek**.

M. Ben Malek est consultant en stratégie, enseignant, expert APM, et champion de Jeu de Go. Il a été champion de France de Go en 1993, 1998, 2002 et est le vainqueur de l'Obayashi Cup en 1998

Inscription sur www.ifie.net

Jérôme Bondu

Page Recrutement

Dans le cadre de notre activité de recrutement en IE, chaque mois nous vous présenterons le CV anonymisé d'un professionnel en recherche d'emploi. Pour toutes informations sur nos conditions, n'hésitez pas à nous contacter.

Points forts : Juriste à l'expérience unique des systèmes et processus de Renseignement Britannique. Rompue à la communication, pratique courante de langues étrangères, entretien de contacts interculturels, esprit d'équipe, flexible, forte détermination.

CHARGE D'ETUDES		Nationalité Française. 33 ans
Compétences		
- Renseignement :	recherche d'éléments d'information, analyse, production de renseignement.	
- Juridique :	connaissance des systèmes Français, Anglais, Européen et International.	
- Recrutement :	mise en place de campagnes, sélection des candidats, entretiens, gestion-attribution de postes, négociation et rédaction de contrats d'embauche.	
Cursus Professionnel		
<i>Mai 03 – déc. 06</i>	NCIS (SERVICE NATIONAL DE RENSEIGNEMENT CRIMINEL), Londres	
	Officier de Renseignement	
	- Production de "Stratégies de Pays" - Italie, France, Allemagne, Turquie, Afrique de l'ouest... Outil de renseignement. Evalue la menace liée à la criminalité organisée dans le monde ayant un impact sur le Royaume-Uni.	
	- Evaluation du renseignement ponctuel	
	- Monitoring de l'actualité juridique européenne	
	Officier de Recrutement	
	- Responsable de l'organisation du processus de recrutement et de sélection d'Officiers à l'étranger.	
	- Gestion de la campagne de recrutement d'assistant-officiers de renseignement.	
2001 - 2003	MICHAEL BAILEY ASSOCIATES Ltd, Solutions informatiques, Londres	
2000 - 2001	CONSULAT GENERAL DE FRANCE, Londres	
Formation		
2001	Système Judiciaire Anglais, Kensington and Chelsea College, Londres	
1998	DEA de Droit Public International et Européen, <i>Université de Versailles UVSQ.</i>	
1997	Maîtrise de Droit Privé, <i>Université de Versailles UVSQ.</i>	
Autres Informations		
-	Langues : Anglais, international. Allemand, Italien, Espagnol: élémentaire.	
-	Informatique : Microsoft Office, PowerPoint, Internet, Adapt, Exact, Elementary, Diamond, MapPoint.	
-	Culture et sport : Théâtre, cinéma, photographie, natation, ski, voyages.	
-		