

L'effet de levier humain du renseignement et de l'intelligence économique

Un récent documentaire réalisé sur les missions militaires en Allemagne pendant la guerre froide m'incite à rédiger cet article de sensibilisation pour les chefs d'entreprise et leur personnels, mais aussi pour toutes les personnes concernées par les richesses de leurs pays. Vous en serez peut-être étonnés comme mes nombreux élèves ou auditeurs qui s'amuse à me redire, après plusieurs années, ce qui les avait marqué.

A l'heure où le renseignement, qui est surtout le fait d'une administration, et l'intelligence économique (IE) bénéficient des techniques électroniques et photographiques poussées, qui « tuent aussi parfois l'info avec trop d'info », le vecteur humain, à l'origine du renseignement, peut et doit reprendre toute son importance et sa juste valeur ajoutée. Je vais comme à mon habitude tenter un fil rouge cette fois entre les aspects militaires et civils d'entreprise.

Par François CHARLES

Coach, conseil et formateur en stratégie et management, ancien officier de l'armement responsables d'affaires industrielles internationales, breveté 13^e RDP, membre de l'AASSDN et du SYNFIGE.

Je vous renvoie sur mon article des 3 piliers de l'IE au service de la défense nationale pour comprendre les fondements de l'IE. S'il existe 3 composantes (protection, veille et lobbying), il existe 2 moyens de les mettre en

œuvre : technologiques et humains. Rappelons-nous également que 20 % des informations sont dites « fermées » à coefficient élevé dont 5 % très élevé. Les satellites ne suffisent pas pour connaître les intentions réelles. On peut voir des troupes s'amasser sans savoir quel est vraiment l'objectif. Mais il est vrai aussi que les satellites peuvent mettre en alerte comme par exemple au Mali, encore faut-il avoir le bon crédit de fuselage au bon moment.

Une guerre mondiale a été évitée plusieurs fois, grâce notamment au sang froid d'un commandant de sous marin russe qui n'avait pourtant pas reçu le contre ordre de lancement de ses missiles lors de la crise de Cuba. Mais comme le reconnaissent de nombreux anciens responsables, la guerre froide est sans doute aussi restée froide grâce aux missions militaires en Allemagne qui pouvaient voir si la guerre était en marche ou pas de chaque côté, tout en maintenant une tension juste et raisonnable. Ce jeu « je te tiens, tu me tiens... » consistait à en donner mais pas trop. Ces missions étaient acceptées par les alliés et les Soviétiques, d'ailleurs plus souples que la STASI d'Allemagne de l'Est, non reconnue par les alliés. Ce système d'interdépendance « gagnant – gagnant » n'est généralement pas compris par les dirigeants ou responsables d'entreprise, voire d'administration, qui veulent tout avoir sans donner en échange, s'enfermant ainsi dans l'impasse et le « one shoot ».

L'émotion et le pigment de la recherche de renseignements et d'informations sont différents et pourraient être comparés à ceux d'un sous-marin « coque noire » d'attaque qui sait qu'il est pisté et qui ne cherche donc pas à disparaître, alors qu'un sous-marin nucléaire lanceur d'engin fait des ronds dans l'eau, croise d'autres bâtiments pour ensuite s'évanouir dans l'océan au moment où on ne l'attend pas. L'un chasse au contact, l'autre ne doit pas se faire repérer et bénéficie de technologies acoustiques poussées, jusqu'à la recherche de microbulles pour réduire tout bruit pouvant le démasquer. Le cas du navire de surface « coque grise » bien identifié et non dissimulable, porteur du drapeau national, qui met néanmoins ses oreilles et ses yeux partout, est encore différente, un peu à l'image de l'attaché de défense ou du conseiller économique qui n'oublie pas qu'ils ont un lien avec leur pays. Il doit en être de même pour le fonctionnaire bruxellois qui travaille pour l'Europe vis-à-vis par exemple des Etats-Unis et de la Chine sans avantager pour autant son propre pays. Que dire des dirigeants, commerciaux et ingénieurs français, européens, étrangers que vous côtoyez, ou ceux que vous n'avez pas identifiés ? Sont-ils coque noire ou grise ?

Parfois l'information vient par hasard et plus facilement que prévu. J'emploie souvent en coaching l'histoire de ce voleur de cuivre qui était venu me dépanner avec... des fils de cuivre pour mieux montrer ses remords et se

défausser. Mais faute avouée à moitié pardonnée... Le cas est différent pour cette entreprise d'horlogerie dont le patron est sorti voir ce que je faisais sur son parking ... alors que je cherchais simplement l'entrée pour parler de recherche industrielle sur un matériau particulier. Rien n'était mieux pour comprendre qu'il existait une problématique et que certains secrets, techniques ou pratiques étaient convoités, ce qui me fut confirmé par la suite. Le responsable de production n'a pas voulu me recevoir sachant que j'allais fréquemment en Suisse et que je faisais de la stratégie et de l'IE. Parfois la chance fera qu'une simple discussion pendant un long trajet en avion vous permettra de gagner un temps précieux sur vos recherches qu'il ne s'agira finalement plus qu'à vérifier. De l'autre côté, ce trajet verra peut être plusieurs années de labeur volées en quelques heures...

Comme les coques grises, les missions militaires bien identifiées, dont je n'ai pas fait partie mais que nous voyions lors de nos manœuvres interalliées, rentraient légalement contrairement aux unités d'élites et aux espions déguisés en hommes d'affaires ou sportifs. Ces militaires officiers ou sous officiers étaient pistés jours et nuits et le savaient. La mission consistait surtout à prendre des photos, à répertorier les unités et leurs matériels mais parfois aussi à profiter de certaines situations. Ils devaient aussi savoir quand ils passaient la ligne rouge et ce

qui pouvait leur arriver. Comme le racontait un ancien officier, tomber par exemple sur un QG sans surveillance n'est pas donné tous les jours, avec tous les risques que cela représente, surtout quand une sentinelle attend à côté de la voiture... Il n'y avait pas d'échanges de personnes, comme pour les espions, car ces militaires n'étaient pas appréhendables. Il y avait parfois des morts camouflés en accident sans créer pour autant de guerre. Parfois il était possible de rapporter une bombe, un morceau de blindage réactif laissé par terre. En entreprise, il est également possible de ramasser certains copeaux lors d'une visite d'usine quand le « 5S » est mal fait. Parfois, on laisse tremper le bout d'une cravate munie d'une éponge dans un bain de révélateur, comme nous le racontons souvent. Ce jour là, il n'y eu pas de morts mais une cravate offerte en cadeau et échangée, la direction s'étant aperçu du petit manège. Parfois, il suffit aussi de se baisser en entreprise pour récupérer de l'information ouverte mais combien précieuse que sont les plaquettes, mais aussi les journaux syndicaux, les journaux internes qui peuvent dévoiler certains éléments cachés.

L'humain est un atout mais aussi un risque pour maîtriser « dans le bon sens » les règles de franchissement de la ligne imaginaire, la ligne rouge ci-avant, du passage à l'acte entre l'action légale et illégale surtout en fonction des préférences de comportement et

du profil de personnalité de l'acteur (voir plus après). Parfois, lors des visites banales d'entreprise, l'envie est là de prendre quelques photos d'ateliers, de machines, voire même de panneaux d'informations ... et c'est d'autant plus facile avec votre téléphone, sauf quand on vous demande de le laisser à l'entrée. Si vous enfoncez les règles imposées et si vous vous faites prendre, vous savez que vous ne reviendrez pas, voire que vous pourrez encourir des poursuites. Il en est de même aussi pour nos missions d'intelligence économique où la limite est parfois fragile et où il faut savoir tenir tête au chef d'entreprise qui demande et trouve normal d'aller fracturer le coffre ou le tiroir du concurrent, voire d'aller poser des micros, alors que c'est totalement illégal et la sanction est proportionnelle en cas de délit. Par contre, le risque est minime de rentrer dans des soirées ou colloques sans y être forcément invité, sauf à vous faire reconduire à la sortie. Le mieux est encore de trouver le moyen de s'y faire inviter, même sous un autre nom ...

Lors de la chute du mur de Berlin et du dégel, les images furent disponibles ainsi que les matériels qui nous maintenaient en tension et que nous étions fiers d'avoir pu identifier grâce surtout aux militaires qui avaient pu prendre de nombreuses photos. On retrouva les mêmes personnes ensuite pour le contrôle des désarmements et ils pouvaient même cette fois se serrer la main.

Tout le monde était conscient qu'il n'était pas possible de tromper l'autre partie qui avait envoyé des experts. Parfois, en entreprise, quand les projets sont dévoilés, les experts peuvent aussi s'en mettre plein les yeux, vérifier leurs estimations et même se serrer la main et nous savons aussi peu à peu qui vient visiter les entreprises...

L'entreprise a souvent découvert le client avec l'ISO 9001. Elle découvre souvent aussi ses pépites et points faibles avec la sécurité et l'intelligence économique. Je vais scier ma branche de consultant en disant que, comme en qualité, on considère trop souvent que la sécurité est l'affaire des spécialistes alors qu'elle concerne tout le monde. Rien ni personne n'est à l'abri de quoi que ce soit. Même Superman... Bien sur vous pouvez faire appel à un spécialiste pour vous aider ou traiter à votre place. Mais comme en risk management, où parfois on en conclut que l'on n'a pas besoin d'assurance, sauf réglementaire, il s'avère qu'un peu de bon sens et de responsabilisation ainsi qu'une notion de prise de conscience du processus permet de trouver seul la problématique et sa réponse. Les réseaux sociaux, qui peuvent vous mettre en veille dans votre vie quotidienne, œuvreront aussi peut être pour une meilleure sensibilisation dans l'entreprise.

Nous dissimulons souvent l'IE à travers des missions de stratégie, d'études générales,

Retrouvez cet article sur <http://novial.overblog.com>

d'analyses de projets ou de partenariat, contrairement au lobbying où nous affichons clairement, selon une charte, pour qui nous travaillons. Parfois les chausseurs sont les moins bien chaussés...comme ce cabinet d'intelligence où j'attendais dans la salle d'attente avec une oreille ouverte sur la réunion d'à côté. Que dire de ce cabinet de psychologie où j'allais pour ma certification de coaching et où j'entendais tout ce que le patient précédent disait, et qui pouvait très bien être un grand dirigeant d'entreprise. Que dire enfin de cette gendarmerie où la salle d'attente est à côté du bureau du commandant et où bien entendu rien n'est caché à travers la paroi fine si l'on s'assied du bon côté. Dans nos missions d'IE en entreprise, parfois les interviewés se doutent pour qui nous travaillons. Ils donnent parfois de la vraie information de dissuasion, comme vis-à-vis de ce grand groupe qui cherchait pourquoi il avait perdu certains marchés et qui devait comprendre qu'il n'avait pas su lire l'énoncé de l'appel d'offre, ou parfois de la désinformation en connaissance de cause. Tout doit être passé dans le tamis et parfois la pépite est là. Dans certains cas, c'est l'assemblage d'informations parcellaires qui donne l'image sensible et confidentielle.

En tant que militaire, il est un devoir de dire si l'on est approché ou pas. Il doit en être ainsi également dans l'entreprise. Les techniques de récupération d'information lors de la guerre froide, visant à approcher

des personnes aigries, déçues par leur pays ou une entreprise stratégique, se retrouvent vite dans l'intelligence économique où l'on peut aussi passer par un recrutement ou une relation mondaine ou personnelle pour en savoir plus.

S'agissant des vols, dites vous que celui d'un d'ordinateur dans une entreprise n'est pas forcément « banal », et que cela n'arrive pas que dans les très grandes, même très sécurisées et où un réapprentissage est souvent à refaire. De même, le piratage d'un site internet n'est pas forcément fait au hasard surtout quand cela arrive plusieurs fois. Mais savoir que les sites des ministères sont également piratés permet de se dire que si vous l'êtes, c'est que votre projet ou vos actes dérangeant ou attirent. Mieux vaut souvent s'en féliciter sauf bien entendu si vous perdez des clients.

Si l'intelligence économique doit être une attitude collective, parfois certaines piqures de rappel sont indispensables. Certaines cellules d'IE sont mises en place dans des entreprises mais, contrairement aux effets recherchés, sont parfois encore plus recluses, considérant enfin qu'il y a un spécialiste... La circulation de l'information est primordiale dans l'entreprise. Parfois le chasseur d'information tombe dans le syndrome du *Seigneur des anneaux* et du « précieux » qu'il faut garder à tout prix. Cela peut déstabiliser tout un système, voire une source prépondérante. Dans mes

fév. 2012

premières missions en Asie, en toute conscience professionnelle, je prenais des photos par dizaines et faisais trois « rapports d'étonnement » différents plus ou moins détaillés en fonction des destinataires. A la sixième mission, mon chef s'est étonné que je ne prenne que peu d'images. J'avais même oublié mon appareil pour ce superbe dîner au bord de mer avec geishas. J'étais tout simplement en interrogations sur les résultats précédents et attendais ce moment pour lui en faire la remarque. En entreprise, les personnels ne sont pas forcément formés pour la protection et la recherche d'informations mais doivent prendre conscience du triangle d'or de circulation entre les commerciaux qui peuvent rapporter de précieux éléments du terrain, les responsables marketing qui sont en situation méta et la production qui réalise sans oublier le management ! Il en va de la survie de l'entreprise afin d'éviter de nombreuses erreurs de cloisonnement et de productions farfelues, comme par exemple ces bouteilles d'huile sans collerette pourtant si précieuses pour la ménagère, ou alors cette absence d'analyse de la valeur technologique d'un produit entre un client européen et un client d'une zone désertique.

Sans tomber dans le film d'espionnage, hélas tiré de la vie de tous les jours, j'aborderai d'autres éléments repris dans nos formations qui abordent un peu les éléments techniques mais surtout les avantages, risques, forces et

faiblesses de l'approche humaine entre les éléments contrôlables et incontrôlables.

Savez vous que votre courrier peut être lu en ouvrant et refermant votre enveloppe sans que vous vous en rendiez compte mais aussi sans l'ouvrir en utilisant une bombe cryogénique pour voir à travers le papier? Savez-vous que le truc du cheveu entre le montant et la porte de votre armoire, ou sur vos bagages, est un bon moyen pour voir si vos affaires ont été visitées lors de votre mission? Essayez, vous serez peut-être surpris... Parlez-vous toujours aussi fort dans le train en imaginant que vous êtes au bureau ou dans votre salon au risque de renseigner un concurrent ou de perdre un futur client qui n'a pas envie que son dossier ou sa technologie soit divulgués? Les personnes à qui j'en fais la remarque me répondent parfois, en se protégeant, que je n'avais pas à écouter ... no comment. Montrez-vous vos présentations PowerPoint à tous vents? Savez-vous à qui vous parlez dans les bars ou sur facebook? Il en est de même quand vous laissez votre ordinateur allumé sans surveillance dans un lieu public. Sans parler du Bluetooth, ni de la clé USB qui peut aspirer en quelques secondes plus que vous ne vous voulez lui en donner ... Bien entendu le paysan breton qui a l'habitude de laisser les clés de contact sur sa voiture sera étonné que cela ne se passe pas de la même façon ailleurs... et surtout dans le monde des fous à Paris quand il vient au salon de

l'agriculture. Je ne suis pas non plus surpris des reportages pièges des caméras cachées. Savez-vous que le sms parti à l'autre bout de la pièce peut parcourir des milliers de kilomètres entre temps et être intercepté par la NSA ou autre organisme si le comportement humain y a glissé certains mots clés?

L'effet de levier humain formé à la PNL peut détecter les gestes qui nous trahissent ou qui peuvent trahir votre interlocuteur : on peut se gratter le nez quand il nous pique mais parfois aussi par gêne. Le satellite ne pourra pas forcément voir la pupille se dilater, les yeux cligner plus ou moins rapidement que d'habitude, ou l'explication d'une transpiration excessive en cas d'embarras. La machine détectera des bruits mais, comme dans un sous-marins, l'oreille et l'intelligence humaine pourra trouver LE bruit qui fera la différence. Si la machine apportera un flot d'informations, l'humain saura s'il faut assembler ou non le puzzle qui créera l'image confidentielle à partir d'éléments insignifiants pris indépendamment.

Certaines fables des Fabliaux du Management sont consacrées à l'intelligence des comportements comme la théorie du pissenlit, le Centre de Capitalisation des Connaissances, les hirondelles et moucheron, les bucherons et voyageur, la touche finale, le prédateur, l'arme secrète, le surfeur et les requins et le pouvoir des sigles.

L'effet de levier humain pourra ressentir les différences d'intonation affichant des significations différentes d'un même mot ou d'une même expression par rapport à la non saveur du sms, comme par exemple, « bon vent » ou « descendez-le » (voir article).

Comme en approche client ou en négociation commerciale, qui est souvent un élément clé de la recherche d'informations, l'effet de levier humain pourra voir chez votre interlocuteur les aspects de morphologie, puis entendre ses besoins psychologiques (PCM) et enfin appréhender ses balances de comportement (MBTI), voire en les confrontant dans l'hyper-matrice transactionnelle ® en cas de problème de résonance. Il vous aidera à créer une interdépendance des comportements, à déclencher la réciprocité, que les machines ne savent pas (encore) installer, pour donner confiance ressentir la personnalité de l'autre et décrypter les éléments de communication et d'écoute active, voire comprendre s'il est opportun ou risqué de sortir un carnet, un crayon et un magnétophone.

L'effet de levier humain pourra comprendre, comme en lobbying, que stratégie vaut mieux que persévérance et que parfois il est important de fréquenter les mêmes clubs ou de se demander d'où sort ce nouveau membre.

Si vous avez décidé de travailler en partenariat, et donc d'échanger des informations, l'effet de levier humain vous fera mieux prendre conscience qui vous êtes et qui est votre partenaire afin d'éviter le coup de théâtre puis une courbe du deuil attendue après avoir découvert que la nature humaine est plutôt prédatrice et qu'il faut savoir protéger son projet. Même si l'INPI existe, elle ne remplace pas la prise de recul. De même que les filatures militaires ont été transcrites dans le monde des affaires comme dans le monde privé, il est parfois bon également de savoir qui fréquente vraiment son partenaire... Si l'appareil électronique vous indiquera les flux, entrées en sorties, le travail des polarités vous permettra peut-être d'en déduire qu'il y a une autre porte de sortie ou que votre cible a changé d'apparence et donc aussi que le produit n'a pas été utilisé de la façon convenue. Les Japonais se sont longtemps rappelés des pénalités infligées par les Américains suite à la découverte de la réexportation de composants électroniques. Mais cela leur a aussi donné l'occasion de découvrir la France et sa technologie...

L'effet de levier humain de l'apprentissage des typologies vous permettra de développer votre veille, votre vigilance et votre curiosité. Il vous aidera à « marcher sur vos deux pieds » pour vos attitudes et faire travailler toutes les parties de votre cerveau. Elle vous aidera à mieux réagir seul en situation ou de

mieux travailler en équipe pour accéder au renseignement ou pour mieux vous protéger. Vous retrouverez la gymnastique des polarités du MBTI dans de nombreux articles précédents. Dans certains cas votre attitude psychologique devra être extravertie et dans d'autres plutôt introvertie. Serez-vous capable de capitaliser sur votre pôle introverti et ne pas parler de ce projet même avec votre meilleur ami ? Ou serez-vous capable pour une fois d'en parler pour tester si c'est une si bonne idée que ça ? Par ailleurs, toute organisation minutieuse devra avoir prévu la réactivité possible à tout imprévu. La gymnastique cérébrale s'effectuera sur la recherche d'information et la prise de décisions. La première devra être équilibrée sur des détails mais aussi sur des concepts et des assemblages. La seconde devra être mesurée entre d'une part une pensée logique et critique plutôt tête froide et d'autre part une attitude de ressenti et de mise en situation. Cet équilibre permettra aussi d'imaginer plusieurs options d'explication à plusieurs degrés. Il permettra une « méta situation » allant au-delà des chiffres collectés, de comprendre l'intelligence d'un bilan ou d'un compte de résultat. Certains utilisent les codes couleurs respectivement bleu, jeune, vert et rouge. Travailler votre cerveau vous permettra aussi de vous poser les bonnes questions et d'éviter de porter le chapeau à une mise en scène si vous savez comprendre

qu'il vaut mieux rester sur les lieux afin de déjouer toute suspicion mais sans pour autant faire croire que l'on joue au voleur de cuivre ! Votre travail sur vos polarités vous permettra peut-être aussi de faire effort pour aller discuter avec cette personne que vous n'aimez pas si personnes d'autre ne peut se synchroniser mieux que vous.

Les militaires ont aussi découvert avec recul que l'effet de levier humain pouvait faire ressortir d'autres options de manœuvre en analysant de façon globale ce que pouvait faire le chef ennemi en fonction de sa personnalité, son expérience, sa formation, son style de commandement. Il en est de même avec le chef d'entreprise concurrent.

Au même titre qu'il existe des gestes élémentaires de survie de la personne, il doit exister des processus élémentaires de survie pour votre entreprise comme par exemple réaliser un inventaire permanent du patrimoine, contrôler les accès physiques, sélectionner les prestataires, savoir organiser des visites, sécuriser les poste de travail (sans forcément désormais mettre du schwingum dans les prises USB), instituer et changer les mots de passe différents que le nom de votre chat ou de votre date de naissance, réaliser régulièrement des sauvegardes, nettoyer et limiter les courriels et les pièces jointes, débarrasser son bureau ... et tout ceci sera facile pour certaines personnes et plus compliqué pour d'autres qui sauront toutefois être sensibilisée devant certains témoignages.

Retrouvez cet article sur <http://novial.overblog.com>

L'effet de levier humain apparait aussi dans les liens particuliers des réseaux professionnels qui sont souvent sous-estimés. La carte de visite est souvent utile pour savoir à qui l'ont parle même si tout le monde peut en fabriquer... mais l'effet de levier viendra avec parfois la façon de donner sa carte. N'hésitez pas à noter, après coup, le lieu et la date de rencontre sur les cartes de vos correspondants...ils seront toujours surpris et verront votre professionnalisme ou ... pourront prendre peur ce qui dévoilera aussi qu'ils ont quelque chose à cacher ! Attention également, un X n'a pas la même valeur s'il a fait les mines, les ponts ou l'armement.

Je tenais à en terminer avec trois points clés du professionnalisme de la relation. Il est possible de préparer une visite humaine en se posant certaines questions : suis-je capable de reconnaître mes interlocuteurs ? Que sais-je d'eux ? Qui ont-ils déjà rencontré ? Dois-je prévoir un cadeau ? Saurai-je dire quelques mots dans leur langue pour créer une atmosphère personnalisée? Me suis-je renseigné sur les coutumes ? Combien de temps dois-je séjourner ? Dans quel hôtel ? Ai-je préparé des questions pour ne pas les mettre dans l'embarras ? etc....

Savoir préparer une réception humaine reviendra à savoir comment réagir diplomatiquement à un incident gênant, comment répondre à une question gênante, à

revoir l'historique des rencontres, s'être renseigné sur la nourriture à offrir pour le repas, s'il fallait prévoir des cadeaux ? etc....

Savoir préparer une réunion humaine permet de tout passer en revue de A à Z : les matériels ont été testés ? Ai-je prévu les encas ? Ai-je prévu le plan de la salle ? N'ai je oublié aucun titre ? Ai-prévu la logistique ? Ai-je résolu tous les problèmes potentiels à l'accueil ? Ai-je suivi les consignes de sécurité ? etc...

Ces trois préparations sont naturelles pour les uns et un effort pour les autres mais doivent être réalisées. Il en est de même pour savoir rendre compte ! Quelle drôle d'idée pour certains ! Là aussi, certains profils devront faire effort. Nous apprenions pourtant cela dans les formations militaires, disparues désormais pour les civils ... Et si vous estimez être prêts, souvenez vous aussi que les vaccinations doivent être souvent actualisées et que certaines devraient ne pas disparaître. Il en est de même avec le renseignement et l'intelligence économique où les piqûres de rappel doivent être programmées afin d'éviter de tomber de haut, comme cet alpiniste qui se croyait invincible après 25 ans de pratique. En termes de protection, comme en optimisation de recherche d'information, prenez garde à l'accoutumance, à l'ornière qui se creuse et n'ayez pas peur de (re)faire votre réapprentissage.

fév. 2012