

*Le Premier Ministre*

1730103 / SG

Paris, le - 2 JAN 2003

Monsieur le Député,

La compétition économique mondiale contraint nos entreprises à des efforts permanents d'innovation, de prospection, de qualité et de rentabilité. Pour conduire au mieux ces actions, les acteurs économiques ont besoin d'une information fiable et prospective, et doivent pouvoir se prémunir contre des accès non souhaités à leurs propres données. Le concept d'intelligence économique recouvre ces préoccupations. Apparu en tant que tel dans les pays anglo-saxons et au Japon, il y a plusieurs décennies, force est de constater qu'il n'occupe pas encore en France une place digne des enjeux qu'il doit prendre en compte.

Au-delà de la mise en œuvre de techniques ou de pratiques spécifiques dans les domaines de la recherche, des finances, des procédés industriels ou de la prospection commerciale, notre pays semble se heurter à un manque de motivation ou de sensibilisation par rapport à la fonction d'intelligence économique. Ce domaine concerne les administrations spécialisées, les filières professionnelles, mais aussi les structures éducatives, universitaires et de formation, et implique donc aussi bien les pouvoirs publics que les acteurs privés. L'intelligence économique ne bénéficie pas en France des structures permettant de faire face, effectivement, au besoin.

Pour ces raisons et parce que la France ne peut se permettre de négliger un outil essentiel à sa performance économique, j'ai décidé de vous confier une mission de réflexion et de proposition sur ce thème. En conséquence vous serez placé, en application des dispositions de l'article L0 144 du code électoral, en mission auprès du ministre de l'intérieur, de la sécurité intérieure et des libertés locales à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2003 et pour une durée de six mois.

Dans un premier temps, vous dresserez un état des lieux de la façon dont notre pays intègre la fonction d'intelligence économique dans son système éducatif et de formation, dans son action publique et au sein du monde des entreprises. Vous veillerez à mettre particulièrement en évidence les éventuelles carences en ce domaine.

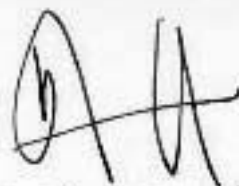
A la lumière de ce constat et dans un second temps, j'attends de vous les recommandations nécessaires à la valorisation de la fonction d'intelligence économique. A ce titre, vous me ferez les recommandations utiles au développement de la sensibilisation à ces sujets dans tous les secteurs qui vous paraîtront pertinents, en mettant cependant l'accent sur le troisième cycle universitaire, les grandes écoles, les entreprises des filières stratégiques, sans oublier les services publics concernés. Vous étudierez également les moyens de promouvoir les métiers de l'intelligence économique au sein des sphères publique ou privée.

Monsieur Bernard CARAYON  
Député du Tarn  
Assemblée nationale  
Palais Bourbon  
- PARIS -

*Le Premier Ministre*

Je souhaite enfin que vous établissiez les conditions dans lesquelles les pouvoirs publics, seuls ou avec d'autres intervenants notamment privés, pourraient optimiser la coordination de l'intelligence économique, définir une stratégie et une planification dans ce domaine et s'assurer de l'utilisation effective de ces données par les acteurs intéressés.

Je vous prie de croire, Monsieur le Député, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'A' followed by a smaller 'A' and a horizontal line extending to the right.

Jean-Pierre RAFFARIN

# Introduction



**E**n moins de vingt ans, le monde s'est liquéfié. Hommes, capitaux, marchandises, informations, idées et savoirs circulent désormais librement. Temps et distances sont abolis. Mais dans le monde idéal que nous avaient promis les chantres de l'auto-régulation et les disciples de l'école de la « main invisible » d'Adam Smith, ces avancées devaient entraîner la fin des inégalités par la valeur partagée, la paix entre les peuples et la disparition des États, formes obsolètes du pouvoir.

Il n'en est évidemment rien. Pandémies, famines, déplacements de populations dus à la pauvreté ou aux conflits armés, bulles spéculatives, trafics de toutes natures, propagandes et fanatismes prolifèrent, tandis qu'émergent de nouvelles entités criminelles, aux fortes capacités financières, parfois appuyées sur des États fantoches.

Simultanément, la compétition s'est exacerbée entre États, entre entreprises. Prix et spécificités des produits ou services ne constituent plus exclusivement les facteurs déterminants de conquête des marchés. Dans ce climat de *guerre économique*<sup>1</sup> où tous les coups sont permis, de nombreuses entreprises françaises sont restées ou devenues les meilleures mondiales dans leur secteur d'activité. Les ouvriers français sont considérés parmi les plus qualifiés et les plus productifs ; la recherche française jouit d'une grande réputation en dépit d'un cadre institutionnel et juridique archaïque.

Mais la compétitivité de notre pays a régressé.

Autour de nous, en France, un million d'enfants et de jeunes de moins de dix-huit ans vivent au-dessous du seuil de pauvreté<sup>2</sup>. Qui peut accepter cela ? Pour le salarié, le cadre ou le chef d'entreprise, le fonctionnaire, ou chaque citoyen, c'est un échec collectif.

« *L'Histoire ne repasse pas les plats* »... Nous sommes aujourd'hui face aux choix qui décideront de notre existence comme communauté de destin : garderons-nous une part de liberté, de notre cohésion sociale et de notre capacité à proposer au monde notre langue, notre culture et nos valeurs, ou bien sommes-nous destinés à devenir un simple lieu mondial de villégiature ?

Quel visage aura la France dans dix ou vingt ans ? Que souhaitons-nous transmettre à nos enfants ?

L'intelligence économique devrait aider à fournir une réponse à ces interrogations. Curieux avatar d'un concept devenu l'objet, dix ans après le rapport Martre<sup>3</sup> qui lui avait assuré sa notoriété, d'efforts disparates et désordonnés, et parfois de ratiocinations d'intellectuels, de barbouzeries d'officines, ou de verbiages anglo-saxons de consultants...

Elle peut nous permettre d'anticiper l'avenir, de définir ce qu'il est essentiel de promouvoir et de préserver pour maîtriser notre destin, de transmettre aux générations futures un pays qui soit autre chose qu'un hypermarché au centre d'un champ de ruines sociales, abandonné par les théoriciens de « l'économie du savoir » ; de guider le ciblage de nos efforts de recherche, de définir une politique dans laquelle, l'industrie, notamment, créatrice d'emplois, de richesses et de puissance retrouverait le rang de priorité nationale qu'elle avait sous le Général de Gaulle et Georges Pompidou.

L'expression d'intelligence économique n'est encore connue que d'initiés et reste singulièrement ambiguë : sans doute parce qu'elle est trop souvent comprise dans son acception anglo-saxonne<sup>4</sup> alors même qu'en France, et c'est bien le paradoxe, elle ne couvre le plus souvent que des méthodes classiques et éprouvées de veille concurrentielle<sup>5</sup>. Voilà l'échec majeur des Français : s'être focalisés sur les moyens et avoir occulté les fins...

Alors dix ans pour rien ? Ce serait injuste à l'égard de cette petite communauté qui a accompli, dans un environnement dubitatif, d'incontestables efforts de sensibilisation, d'information, d'enseignement, voire d'acclimatation du concept dans la pratique de certaines grandes entreprises françaises.

1. Selon l'expression de Bernard Esambert.  
2. D'après une étude de l'INSEE, citée par le journal *Le Monde* daté du 23-24 mars 2003, p. 15.  
3. *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat général du Plan, 1994. Voir extraits des propositions en annexe 4.  
4. Le « renseignement ».  
5. Définition de l'intelligence économique d'après le rapport Martre : « les actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la protection du patrimoine de l'entreprise... ».



La plupart des acteurs publics et privés reconnaissent avec contrition qu'à l'évidence l'intelligence économique n'occupe pas la place qu'elle mérite, c'est-à-dire celle qu'elle occupe en réalité dans les grands pays occidentaux.

Comment expliquer cette singularité nationale ?

Il eût fallu d'abord que l'État construise une doctrine : qu'il identifie les intérêts économiques et scientifiques majeurs de notre pays, puis qu'il mette en place les outils destinés à leur promotion et à leur défense.

Ce ne fut pas le cas. Il y eut des essais, il y a encore aujourd'hui quelques tentatives, mais à ce jour jamais synthétisés ou formalisés.

Il eût fallu ensuite que les administrations publiques soient conduites, voire contraintes, à collaborer entre elles, que l'information circule de manière horizontale et non exclusivement de manière verticale. Que les cloisons en somme disparaissent, et que s'atténuent les rivalités et les jeux de « corps ».

Ce ne fut jamais le cas... Pas plus que n'ont été reconnues et favorisées les convergences d'intérêts entre le secteur public et le secteur privé. Or ces relations sont teintées de méfiance, ou de défiance depuis toujours : notre culture nationale, sans doute... Les pouvoirs publics s'arrogent le monopole de la défense de l'intérêt général ; les entreprises dénoncent de leur côté l'incapacité de l'État à comprendre les réalités du marché et la psychologie de ses acteurs... Et méconnaissent ses atouts.

Bref, l'impulsion politique n'est jamais venue, si ce n'est lorsque fut créé, sans grands lendemains, en 1995, le Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE).

À ces handicaps institutionnels s'ajoutent des handicaps culturels : nos élites, issues de la fonction publique ou de l'entreprise, n'ont été formées que superficiellement aux transformations de notre environnement économique international. La mondialisation s'inscrit certes dans leurs préoccupations ou parfois dans leurs ambitions personnelles ; l'attractivité des MBA aux États-Unis est croissante pour nos étudiants comme celle de la Silicon Valley pour nos chercheurs, plus nombreux là-bas que tous les personnels du CNRS<sup>6</sup>. Mais l'idée d'enrichir leur pays d'origine de ces formations ou des connaissances acquises outre-atlantique est restée pour eux en quelque sorte accessoire.

La défiance – encore si répandue – de nos universités à l'égard du monde de l'entreprise, l'absence jusqu'à présent d'un statut fiscal et administratif attractif pour les fondations, ont retardé l'apparition de « think-tanks<sup>7</sup> » à l'instar de ceux qui, en Allemagne, en Angleterre et surtout aux États-Unis, ont contribué à élaborer la « pensée moderne » et à enrichir tous les centres de décision publics et privés de leurs travaux<sup>8</sup>.

Enfin on soulignera l'importance – c'est un euphémisme – des services de renseignement dans les pays anglo-saxons et aux États-Unis, où ils séduisent et retiennent les meilleurs de leurs jeunes étudiants et chercheurs. Des services de renseignement étroitement imbriqués, et sans pudeur aucune, avec les autres administrations publiques et les entreprises, en particulier celles qui ont pour métier de conseiller, d'auditer, d'assurer, d'investir et d'innover<sup>9</sup>...

Nos faiblesses dans ces domaines sont tragiques : les marchés du conseil, de la certification et de la notation sont totalement dominés par les Américains et les Britanniques, ainsi que toutes les formes et tous les réseaux techniques d'information. Cette hégémonie s'étend aux fonds de pension mais aussi à de nouvelles formes d'influence mises en œuvre par des organisations non gouvernementales (ONG), des sociétés de lobbying, dont l'efficacité dans les instances internationales nous laissent désarmés... Partout où s'élaborent les règles, les normes, voire les modes, nous avons perdu pied. Des sociétés d'intérêt stratégique passent sous le contrôle d'investisseurs avisés ; des technologies étrangères sont retenues pour traiter des informations liées à notre

6. Selon un rapport récent de la Commission européenne, plus de 70 % des européens détenteurs d'un PhD préfèrent s'installer aux États-Unis. Ils seraient 400 000 ...

7. « Boîte à idées ».

8. Les 473 fondations d'utilité publique françaises mobilisent 0,09 % du PIB contre 2,1 % aux États-Unis où elles sont 12 000 (3 000 en Angleterre, 2 000 en Allemagne).

9. 40 à 50 % de leurs moyens sont mobilisés par le renseignement économique.





souveraineté ou à la circulation d'informations confidentielles. Sur de nombreux marchés extérieurs, nos entreprises-phares sont soumises à des déstabilisations parfois inimaginables. Ce constat de carence et d'impuissance ou, dans le meilleur des cas, de désordre, est partagé par la quasi-totalité des acteurs publics et privés.

Disons-le franchement : les Français ne cultivent pas le réalisme de leurs principaux concurrents pour lesquels il est aussi naturel qu'une respiration de défendre toutes les formes de souveraineté et de progrès de leurs pays. Un réalisme qui aurait dû nous conduire à passer de la fascination à l'imitation, ou du voyeurisme à l'action...

**L'intelligence économique devrait être une vraie et grande politique publique de l'État** à l'instar de ce que sont les politiques de santé, d'environnement ou de fiscalité.

L'intelligence économique peut nous aider – État, entreprises, collectivités territoriales, associations et fondations – à promouvoir collectivement nos intérêts dans les nouvelles enceintes de régulation et de normalisation.

L'intelligence économique ne coûte rien, ou pour ainsi dire, pas grand-chose : son efficacité repose sur celle des réseaux, des circuits de l'information, sur la mobilisation des pouvoirs publics, l'élimination des conflits de chapelle et des cloisonnements, sur un peu de méthode. Sur la valorisation aussi de celui qui donne l'information et non de celui qui la retient, sur la compréhension par les administrations publiques des enjeux de l'entreprise et, pour l'entreprise, des priorités de l'État et donc de la Nation.

De l'intelligence économique nous pouvons attendre la protection de notre patrimoine scientifique et industriel, des gains de compétitivité et des parts de marché, une influence renouvelée dans le monde auprès notamment de tous ceux qui ne peuvent se résoudre à dépendre d'un fournisseur exclusif, mais aussi, dans les organisations internationales, auprès de ceux qui pourraient se désoler du contournement ou du refus des règles du droit international : hier celles de Kyoto, aujourd'hui celles de l'ONU, et demain, plus qu'hier peut-être, celles de l'OMC.

Une France plus riche, une France mieux protégée, une France mieux respectée. Une France qui partage aussi ses progrès avec ses alliés commerciaux, notamment européens, à l'aune de nos intérêts mutuels bien compris. Voilà quels doivent être les guides d'une grande politique publique d'intelligence économique, politique dont l'actualité internationale éclaire les enjeux et souligne les faiblesses de notre dispositif institutionnel et privé.

Sans paranoïa ni panique, il est temps de réagir et, tout simplement, de réaliser « *trois mariages et un enterrement* » : le mariage entre les administrations publiques, le mariage entre le public et le privé et le mariage de l'information blanche avec celle qui l'est un petit peu moins... L'enterrement alors, sera, celui des naïvetés françaises !

Que cette politique soit nationale, décentralisée ou internationale, elle ne pourra s'épargner un effort de formation et d'information calibré à cette ambition et adapté à une certitude : **l'intelligence économique est un patriotisme économique**. Je devine le sourire du lecteur à la découverte de ces mots. Que notre tropisme soit notre région, notre pays ou l'Europe, c'est pourtant ce patriotisme économique qui sera le garant de notre cohésion sociale. S'il n'en est convaincu par sa réflexion propre, qu'il examine, sans parti-pris, comment nos grands partenaires se comportent et réussissent.

Le patriotisme économique n'est pas une idéologie, pas plus que l'intelligence économique n'est un concept : **c'est une politique sociale**.

## Avertissements

---

- 1** L'intelligence économique a fait l'objet de multiples définitions d'experts. Plusieurs des personnalités auditionnées ont souligné la confusion – entretenue par la double acception du mot intelligence – entre intelligence économique et espionnage, et suggéré de changer d'appellation. À la fois anglicisme et néologisme, « l'intelligence économique » reste cependant une « marque » sur laquelle tout le monde s'entend, faute d'un autre choix crédible.
- 2** Il sera fréquemment fait référence au « modèle américain » : modèle politique, modèle d'organisations administratives ou de comportements d'entreprises. Le but de ce rapport n'est évidemment pas de désigner un adversaire mais bien d'attirer l'attention sur les avantages d'une doctrine affirmée, de pratiques assumées et de mesurer leurs conséquences dans les relations internationales économiques et politiques.
- 3** L'objectif de ce rapport n'est pas d'épuiser les problématiques des différents thèmes abordés ou de garnir les étagères des spécialistes. Dix années après la parution du rapport du Commissariat général du Plan intitulé « *Intelligence économique et stratégie des entreprises* », les acteurs, les points d'application, les pratiques et le contenu-même de l'intelligence économique ont beaucoup évolué. Il est temps de redonner à celle-ci la dimension stratégique qu'elle perd parfois au profit de discours verbeux vantant les mérites de tel ou tel outil logiciel ou mode d'organisation. Il s'agit, conformément aux termes de la lettre de mission du Premier ministre, de proposer des mesures opérationnelles et des axes de travail.
- 4** Certaines des propositions élaborées par la mission concernent plus directement l'organisation de l'État ou la mise en place de procédures spécifiques. Elles font l'objet d'un développement non publié.

Je tiens à remercier les personnes qui m'ont accompagné dans la réalisation de cette mission. Leurs compétences, leur disponibilité et leur enthousiasme ont été mes plus précieux atouts.

- Christian DAVIOT, ancien conseiller technique Intelligence économique-expansion économique au Cabinet de Jean ARTHUIS, ministre de l'Économie et des Finances (1995-1997), consultant.
- Jean-Marc FALCONE, sous-préfet, ministère de l'Intérieur, direction générale de l'administration.
- Jean-François GAYRAUD, commissaire principal, ministère de l'Intérieur, direction générale de la Police nationale, direction de la Surveillance du territoire (DST).
- Alain HOLLEVILLE, conseiller des affaires étrangères, ministère des Affaires étrangères.
- Philippe LOREC, ingénieur principal de l'armement, conseiller du directeur des relations économiques extérieures (DREE), ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.
- Sylvie MEDVEDOWSKY, adjoint de direction à la Banque de France, chargée de mission à l'Agence régionale de développement de la région Île-de-France.

(Par ordre alphabétique)

# Plan du rapport

---

Lettre de mission	3
Introduction	7
Avertissements	12
Plan du rapport	13
1. Acteurs et champs de l'intelligence économique	15
2. Compétitivité de la France, compétitivité des entreprises françaises	21
2.1 Pas de performance globale sans recherche et innovation	23
2.2 À la recherche de l'État stratège	23
2.3 Les besoins des acteurs économiques	29
2.4 Anticiper les futurs besoins en information	31
2.5 L'Europe puissance ?	33
3. De la défense économique à la sécurité économique active	35
3.1 Anticiper et ne pas subir	37
3.2 Une organisation et des textes à repenser	39
3.3 Une communauté de besoins État/entreprises	45
3.4 Secret d'État et secret des affaires	47
3.5 De nouvelles fonctions stratégiques dans les entreprises	49
4. Repenser notre politique d'influence	51
4.1 Un regard flatteur mais biaisé : optimisme et aveuglement	53
4.2 Nous sommes entrés dans une phase d'affaiblissement relatif d'influence	55
4.3 Plutôt que de réagir, comment agir ?	59
5. Former vraiment à l'intelligence économique	71
5.1 La formation et l'enseignement de l'intelligence économique : un constat peu satisfaisant	73
5.2 Sortir de l'empirisme pour donner à l'enseignement de l'intelligence économique sa véritable place	77
6. Intelligence économique et territoires	85
6.1 La mise en œuvre de l'intelligence économique territoriale : un espace et des hommes	87
6.2 De la sensibilisation à la mobilisation	93

## Annexes

---

1. Quelques définitions de l'intelligence économique	107
2. Glossaire des acronymes	115
3. Le dispositif américain d'intelligence économique	121
4. « Rapport Martre », extrait des propositions	131
5. Décret de création du CCSE (avril 1995), circulaire « défense économique » (mars 2002)	137
6. La situation française actuelle	145
7. Autres dispositifs publics	149
8. Les actions engagées par les chambres de commerce et d'industrie	155
9. Liste des personnes auditionnées ou entendues	165



# 1

## Acteurs et champs de l'intelligence économique

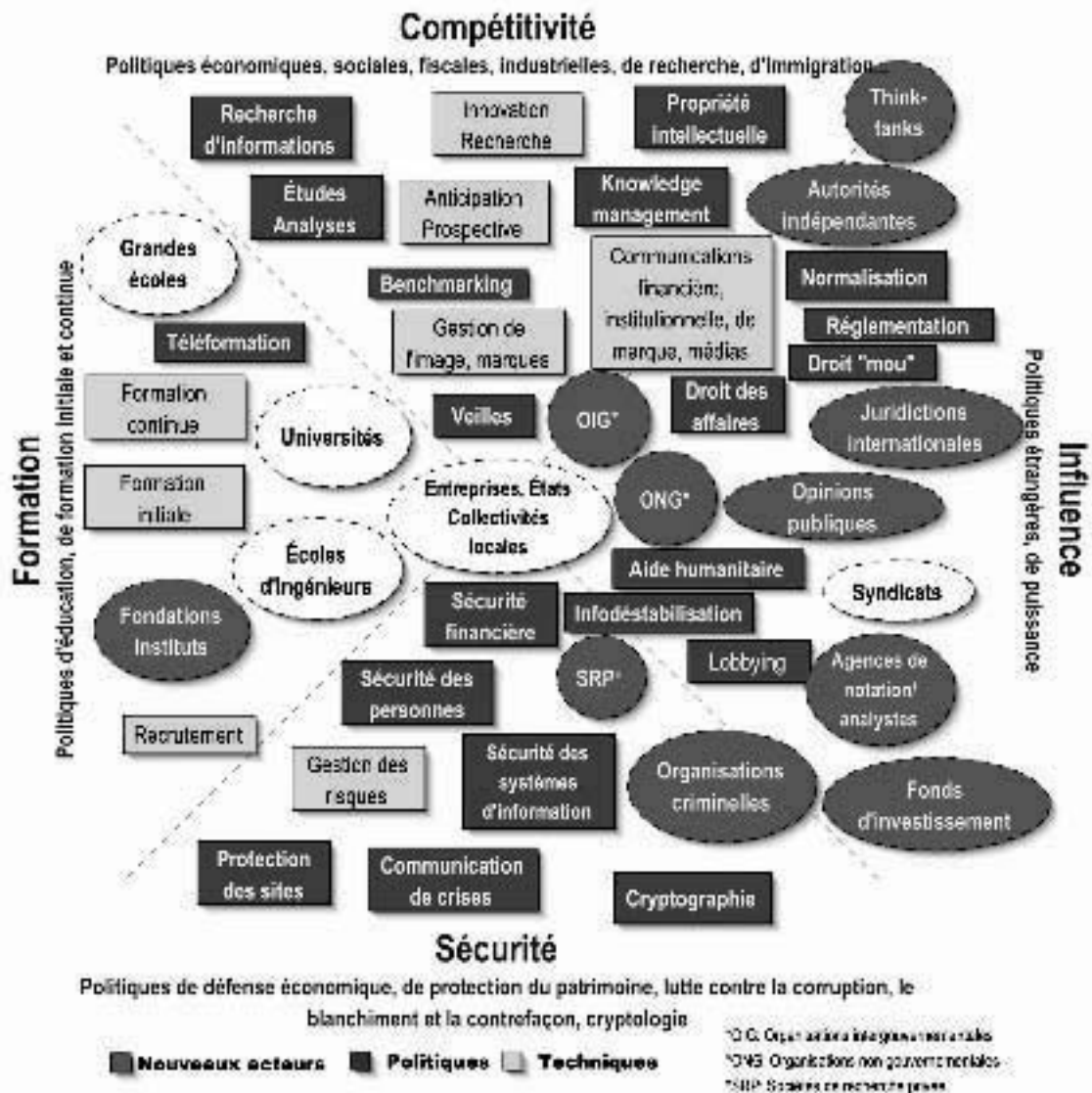


Fig. 1 : Champs d'application, acteurs, politiques et outils de l'intelligence économique..

**A**lors qu'on pourrait penser que la globalisation de la concurrence élimine l'importance de la nation, il semble que cela soit tout le contraire. Avec moins d'entraves aux échanges commerciaux pour protéger des entreprises et des industries domestiques non compétitives, la mère patrie acquiert une importance grandissante, parce qu'elle est la source des compétences et des technologies qui peuvent permettre de prendre l'avantage sur la concurrence.

Michael PORTER, « L'avantage concurrentiel des nations », InterEditions.

**D**ans ce contexte, les plaies anciennes demeurent : la pauvreté et la faim, les épidémies, la destruction de l'environnement, les conflits régionaux. [...] À ces données anciennes, se superposent désormais de nouvelles menaces que nourrit l'instabilité du monde : le terrorisme, la prolifération des armes de destruction massive, le crime organisé. Elles font émerger de nouveaux acteurs qui profitent des lacunes de l'ordre mondial, qu'ils soient États, mafias, groupes terroristes. Le mouvement leur est propice ; le réseau, nouvelle loi du monde, leur est familier. La route de la soie des temps anciens est devenue un labyrinthe de chemins ouverts : routes du commerce, voies de l'information, des migrations, mais aussi de la drogue, du trafic d'armes, du terrorisme. Enfin, l'économie mondialisée, pauvre de règles et de gendarmes, leur fournit de multiples points d'entrée.

Ce nouveau système, complexe, dangereux, instable, ne connaît aujourd'hui qu'une loi : celle de l'interdépendance. Les échanges commerciaux sont plus fluides et plus intenses, les innovations se diffusent rapidement, les informations, les idées circulent plus librement. Mais si elle crée les conditions d'une plus grande prospérité, la mondialisation est aussi celle de l'injustice et de la violence.

Dominique de VILLEPIN, ministre des Affaires étrangères, X<sup>e</sup> conférence des ambassadeurs, 27 août 2002.

# 1. Acteurs et champs de l'intelligence économique

Chacun des spécialistes de l'intelligence économique la conçoit à l'aune de ses propres préoccupations. Il serait donc vain de faire prévaloir une définition<sup>1</sup> qui rallierait nécessairement contre elle ceux qui ne s'y retrouveraient pas tout à fait, sans satisfaire complètement ceux qui en partageraient l'essentiel... Il semble en revanche possible de s'accorder sur l'utilité, les champs d'application et les acteurs de l'intelligence économique.

## ■ De nouveaux acteurs dans un monde plus complexe

L'intelligence économique offre une lecture du monde. Ainsi, chacun peut constater les conséquences directes de ce qu'un raccourci pratique nomme la mondialisation :

- l'interdépendance croissante des États ; les influences croisées des États et des entreprises ;
- le surgissement et la montée en puissance de nouveaux acteurs dans les champs économique et politique : organisations intergouvernementales (OIG), organisations non gouvernementales (ONG), organisations criminelles – parfois constituées en « États » –, ... ;
- la constitution de blocs régionaux ;
- l'internationalisation de certains acteurs traditionnels (groupements professionnels, consommateurs).

Certains de ces acteurs ont été créés à l'initiative de la plupart des gouvernements de la planète ; d'autres ne représentent l'intérêt que de quelques-uns. Leurs buts sont identiques : le pouvoir – au moins l'influence – et le profit. La taille de ces acteurs ne compte pas plus que leur localisation géographique. Grâce au pouvoir égalisateur des technologies de l'information, leur visibilité est la même comme l'est leur accès à l'opinion mondiale virtuelle : sur internet, la ville de Lavaur dans le Tarn côtoie l'Organisation mondiale du commerce...

Chacun de ces acteurs – États, entreprises, OIG, ONG mais également organisations criminelles – se trouve lui-même au cœur d'un système avec lequel il interagit pour se développer, avec à sa disposition des partenaires potentiels, des concurrents, des méthodes et des outils (fig. 1).

## ■ L'intelligence économique est l'affaire des États et des collectivités territoriales

De nombreuses décisions concernant notre vie quotidienne ne relèvent plus de la puissance publique nationale. Le rôle des États s'est affaibli au sein des espaces géographiques nationaux – décentralisation, constitution de blocs politico-économiques supranationaux – mais à l'inverse, a changé de nature et s'est renforcé par la montée en puissance des nouveaux espaces géoéconomiques et géopolitiques que sont les instances internationales politiques, économiques et scientifiques.

Les logiques qui opposaient dans les discours des premières années de la mondialisation les intérêts des États et le soutien aux entreprises sont obsolètes. Ils sont aujourd'hui à nouveau liés. La souveraineté des États est en partie portée désormais par des technologies-clefs issues des entreprises.

Ainsi, il appartient aujourd'hui aux agents de l'État comme à ceux des collectivités territoriales de promouvoir les intérêts politiques, économiques, sociaux, scientifiques et culturels des communautés nationales dans ces nouveaux espaces où les luttes d'influence sont permanentes entre partenaires-compétiteurs. Localement, par la mise en place de stratégies concertées, par la sensibilisation des acteurs économiques et notamment des petites et moyennes entreprises, par le partage et la garantie de l'accès à tous de l'information et du soutien : voilà une mission de service public de proximité à laquelle sont appelés les représentants des pouvoirs publics. Par le partage de l'information dont les administrations disposent, par la définition de stratégies et par les actions qu'elle permet d'organiser et de mettre en œuvre, l'intelligence économique peut aider les agents de l'État et des collectivités territoriales à mieux promouvoir et défendre les intérêts collectifs, et finalement la cohésion sociale.

1. Voir en annexe 1 une liste non exhaustive des définitions de l'intelligence économique.

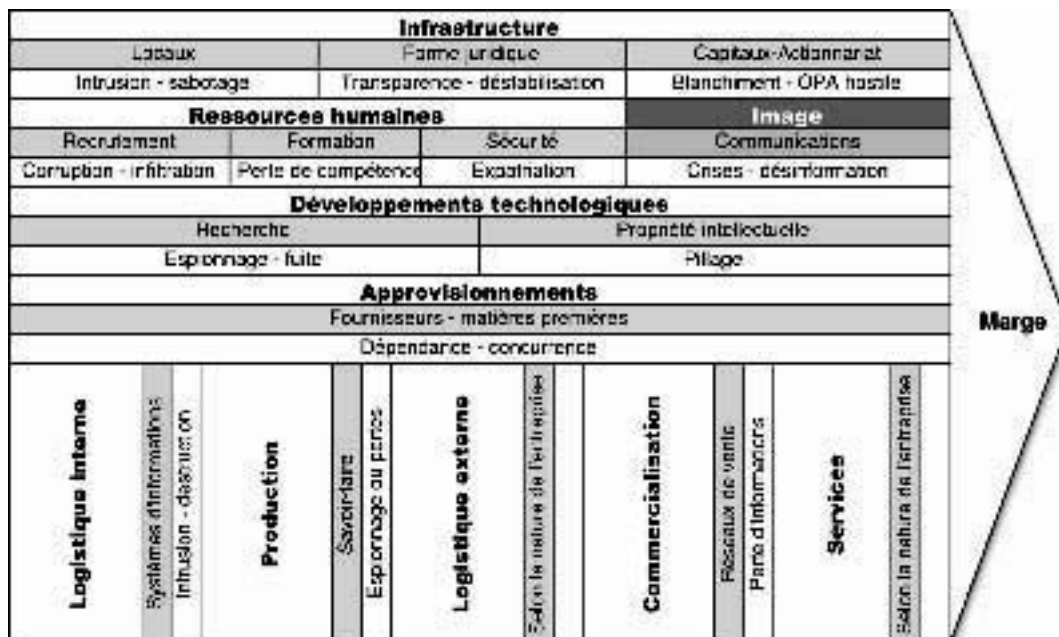


Fig. 1 : Une lecture "intelligence économique" des risques liés à la chaîne de la valeur.

## Une nécessaire solidarité entre « public » et « privé »

Cette exigence de solidarité, qui nous est imposée comme une urgence par les réalités, s'adresse à la France de manière toute particulière [...] parce que dans notre pays, les rapports entre le monde du public et le monde du privé demeurent marqués par l'incompréhension et traversés du contresens. La méfiance née du passé, et d'une vieille tradition étatiste au souvenir obsédant est de règle. Mais la liberté de l'entrepreneur ne passe pas par l'abstention totale du politique, une abstention qui se fait d'autant plus menaçante que les circuits de décision publique deviennent plus divers et plus complexes. De même, le principe de précaution ne doit pas signifier l'inaction et la mort lente qu'elle entraîne.

La prise de risque, plus difficile aujourd'hui que jamais, est le ressort même de la croissance et du développement. Mais toute prise de risque suppose une prise de décision. Or les entreprises ne maîtrisent pas – loin de là – tous les leviers, elles ont besoin d'autorités publiques qui prennent le risque de trancher et d'agir, et ne se contentent pas de rendre de vagues arbitrages en renonçant à maîtriser vraiment les grands outils de régulation. Dans un monde où la compétition est la seule règle implacable qui ne puisse surprendre personne, chacun doit assumer ses responsabilités : économiques, mais aussi politiques, juridiques, budgétaires... [...]

Pour conjurer le danger mortel de la torpeur qui paralyse, il faut organiser, de manière urgente, de nouvelles solidarités public-privé. Pour se prémunir, certes, mais aussi et surtout pour agir. Solidairement. »

*Arnaud TEYSSIER, président de l'association des anciens élèves de l'ENA  
Jean-Luc ALLAVENA, président de l'association du groupe HEC  
Pierre-Henri GOURGEON, président de l'association des anciens élèves de l'École polytechnique  
Les Échos, 18 et 19 avril 2003, p49*

Naturellement, il n'y a pas d'un côté l'État et de l'autre les entreprises, chacun assurant pour son propre compte sa sécurité. Bien au contraire, pour faire face à la cybercriminalité, pour assurer la sécurité des transactions financières et boursières, mais aussi prévenir les menaces sur les installations nucléaires, le transport des matières dangereuses ou la sécurité des télécommunications, nous devons travailler par exemple avec EDF, la SNCF ou EADS. Et l'État a sa place pour synthétiser, coordonner, définir les stratégies, et utiliser les moyens qui sont les siens.

*Nicolas SARKOZY, ministre de l'Intérieur, ouverture de la 14<sup>e</sup> session nationale de l'Institut des hautes études de la sécurité intérieure, 8 octobre 2002*

Nous avons effectivement radicalement changé. Nous avons essayé de créer un véritable partenariat gouvernement-affaires afin de faire face aux opportunités internationales. Jusque-là, les États-Unis s'étaient empêtrés dans un interminable débat idéologique à propos du rôle du gouvernement vis-à-vis du secteur privé.

*Ron BROWN, secrétaire au Commerce, « Politique internationale » n°69, 1995*



## ■ L'intelligence économique est l'affaire des entreprises

La description de l'entreprise par la « chaîne de la valeur », conceptualisée au milieu des années 1980 par l'économiste américain Michael Porter, est aujourd'hui largement utilisée dans les analyses concernant l'entreprise et son environnement. La chaîne de la valeur aide les dirigeants, en fonction des caractéristiques de chacun des segments, à définir la stratégie de l'entreprise.

Une lecture par l'intelligence économique apporte à la chaîne de la valeur une définition plus fine de chacun des segments, leurs opportunités et risques spécifiques. Comme les armées l'ont intégré dans le concept « d'information dominance », on peut mettre en évidence un segment nouveau « image », placé au même niveau que les autres fondamentaux de l'entreprise (fig. 1), directement issu de la mondialisation de l'économie et de la montée en puissance des technologies de l'information.

L'intelligence économique permet également, à partir de l'information, d'optimiser chacun des segments de la chaîne de la valeur. Ainsi, quelle que soit sa responsabilité hiérarchique ou fonctionnelle, le salarié, le cadre ou le dirigeant est directement concerné par la mise en œuvre d'une politique d'intelligence économique.

L'intelligence économique n'apparaît donc pas comme un métier ou une fonction parallèle aux autres métiers ou fonctions de l'entreprise, mais bien comme une politique voulue par le dirigeant, portée et déclinée par tous à travers une culture partagée, une organisation moins hiérarchique, fondée sur des réseaux, des méthodes et des outils.

Enfin, lorsque c'est possible, expliquer aux salariés la stratégie de l'entreprise et rechercher leur adhésion – information, formation, consultation, négociation – participe également d'une bonne « intelligence économique » et s'inscrit pleinement dans la responsabilité sociale de l'entreprise.

## ■ L'intelligence économique est l'affaire des citoyens

D'abord dans le sentiment d'appartenance ou non à une communauté de destin plus étendue qu'un quartier, un clan, une ethnie, une religion, un statut, un parti politique ou une sensibilité philosophique. Pas d'intelligence économique collective sans solidarité personnelle avec la communauté nationale.

Ensuite dans le comportement quotidien. Notre manière de consommer, de nous comporter vis-à-vis des équipements et des services publics, de nous impliquer dans la vie de l'entreprise – se former, partager l'information, mener une activité syndicale soucieuse de l'intérêt général –, affaiblit ou renforce notre compétitivité collective.

Enfin dans nos choix sociaux et politiques. Privilégier collectivement la satisfaction immédiate du maintien des privilèges acquis, refuser de voir que le monde a changé et va encore changer, ne pas en débattre, ce serait condamner notre communauté nationale à l'isolement et au déclin.

L'intelligence économique est certes encore aujourd'hui l'affaire de spécialistes amateurs de colloques, détenant quelque savoir secret habillé de jargons anglo-saxons comme les Diafoirus ou les Précieuses ridicules du théâtre de Molière.

L'intelligence économique ne peut être réduite à cela : **elle doit devenir une véritable politique publique**, à l'instar des politiques d'environnement, de santé et de fiscalité.



# 2

## Compétitivité de la France, compétitivité des entreprises françaises

## L'indice de performance compétitive de l'industrie

L'indice de la performance compétitive de l'industrie (IPC) mesure la capacité des pays à produire et à exporter des articles manufacturés concurrentiels. Il est construit à partir de quatre indicateurs : la valeur ajoutée manufacturière par habitant, les exportations d'articles manufacturés par habitant, et les parts des articles de moyenne et haute technologie dans la valeur ajoutée manufacturière et dans les exportations d'articles manufacturés.

Les deux premiers indicateurs sont révélateurs de la capacité industrielle. Les deux autres reflètent la complexité technologique et la modernisation de l'industrie.

Rapport 2002-2003 sur le développement industriel, ONUDI.

La Commission a récemment souligné le fait que l'Europe dépense moins pour la R&D par rapport à son PIB que ses principaux concurrents. La fragmentation de l'effort de R&D, les systèmes nationaux de recherche fermés et isolés, les liens insuffisants entre l'industrie et la recherche et les disparités entre les régimes juridiques et administratifs affectent l'investissement en R&D et la création de savoir. De plus, la productivité de l'investissement de recherche européen est faible : le système d'innovation de l'UE a une capacité insuffisante à transformer les nouvelles connaissances en produits, services et processus nouveaux ou améliorés, créateurs de valeur.

« La politique industrielle dans une Europe élargie », Commission européenne, 11 décembre 2002.

## Qu'est-ce qu'une entreprise française ?

Le rapport du Commissariat Général au Plan « La nouvelle nationalité de l'entreprise dans la mondialisation » publié en 1999, identifie cinq critères d'évaluation de la nationalité de l'entreprise :

– **la dimension financière**, sous l'angle de la détention du capital et du mode de financement des investissements. Sur ce point, le rapport note également que « la France est le seul pays à offrir un degré d'ouverture du capital de ses entreprises aussi grand aux investisseurs étrangers » ;

– **les relations entre entreprises et territoires** ; le rapport met en évidence le fait que la France est un des territoires les plus attractifs de l'économie mondiale pour les investissements directs internationaux ;

– **la recherche-développement et l'innovation** ; le rapport souligne au passage qu'« il est inquiétant de noter que dans des secteurs aussi stratégiques que ceux de l'électronique et des machines-mécaniques-transport, les filiales étrangères implantées en France contrôlent respectivement 30% et 33% des brevets européens déposés par la France » ;

– **la dimension culturelle**, « déterminante » mais « cependant en voie d'hybridation pour les firmes les plus ouvertes » grâce au « management inter-culturel » qui « peut être synonyme d'enrichissement de la culture nationale plutôt que de négation de celle-ci ».

– **l'environnement institutionnel de l'entreprise**. Présenté comme un facteur clef, le rapport indique à propos de l'environnement institutionnel français « les mutations difficiles de l'État, tant dans ses missions que dans ses modes d'organisation, participent de l'affaiblissement des dynamiques du système institutionnel national ».

La nationalité de l'entreprise peut également être définie par un autre critère – non évoqué dans le rapport du Plan –, celui du système d'intelligence économique sur lequel l'entreprise s'appuie, notamment en matière de conquête de marchés ou de sécurité.

L'accélération du progrès technologique confère aujourd'hui à l'industrie un rôle plus important encore dans le développement économique et social durable et dans la lutte contre la pauvreté et la marginalisation. **L'industrie est la principale source, le principal utilisateur et le principal diffuseur de la technologie.** Elle favorise le dynamisme technologique et la croissance de la productivité. Elle est cruciale pour la création de nouveaux emplois plus qualifiés et elle est souvent le centre de diffusion des nouvelles connaissances technologiques et organisationnelles vers d'autres activités.

[...]  
On ne peut parvenir à la voie noble menant à la compétitivité qu'en appliquant, en matière d'innovation et d'apprentissage, une stratégie concertée, élaborée et mise en œuvre par le secteur public et le secteur privé **agissant en partenariat**, en vue de restructurer et moderniser l'industrie. Une telle stratégie repose sur une vision nationale du chemin à suivre, fondée sur un exercice de prévision des facteurs internes et externes. »

Rapport 2002-2003 sur le développement industriel, ONUDI.

L'objectif européen de 3% du produit intérieur brut consacré à la recherche renforce la nécessité des choix nationaux : il s'agit d'être bon au niveau de la compétition entre continents. Les choix européens ne se feront bien que si chacun est clair chez lui, bon là où il veut être bon. C'est la signification des centres d'excellence. **Les Français ont intérêt à s'entendre sur ce qu'ils estiment prioritaire.** N'imaginons pas que ce sera facile, et la concertation prospective devrait être d'un grand secours.

Jean-François DEHECQ, Président de l'Association Nationale pour la Recherche Technique (ANRT), Président de SANOFI-Synthelabo.

## Moins de chercheurs en entreprises...

Parallèlement aux ressources financières, le succès des activités de R&D dépend d'un personnel qualifié et surtout de chercheurs. Or, l'UE dispose de moins de chercheurs en science et en ingénierie en proportion de la force de travail que les États-Unis. En termes d'emplois, les chercheurs européens ne représentent que 2,5% de la force de travail des entreprises, contre 6,7% aux États-Unis et 6% au Japon. La différence est encore plus nette pour le nombre de chercheurs employés dans l'industrie. Seulement 50% des chercheurs européens y sont affectés, contre les trois quarts au Japon. Il en résulte que le nombre de chercheurs employés dans le secteur public et les universités est beaucoup plus élevé en Europe que dans les deux autres pays de la Triade. Dans ce contexte, la migration des scientifiques et des ingénieurs d'origine européenne vers les États-Unis est un phénomène qui inquiète en prenant de l'ampleur.

« L'état de l'industrie française », rapport 2001 de la Commission permanente de concertation pour l'industrie (CPCI).

## Plus de chercheurs en entreprises...

C'est le métier de l'association Bernard GREGORY. Créée en 1980, cette association a pour objectif de faciliter le recrutement de jeunes doctorants par les entreprises.

Formés par 3 années au moins de pratique de la recherche à l'issue de 5 ans d'études dans les domaines les plus variés, les jeunes doctorants ne sont pas facilement accessibles pour l'entreprise : 300 écoles doctorales, des milliers de laboratoires les accueillent. L'association, qui invite les étudiants à analyser leur thèse en fonction de projets, propose à travers son site internet [www.abg.asso.fr](http://www.abg.asso.fr) une banque de données de cv, des propositions de thèses, etc. Elle a créé un club d'entreprises.

## 2. Compétitivité de la France, compétitivité des entreprises françaises

La compétitivité de la France, c'est l'augmentation des revenus réels et du niveau de vie des Français ; la compétitivité des entreprises françaises, c'est leur développement dans une économie mondialisée. Dans le premier cas, cette évolution ne se fait pas au détriment des autres nations et ne peut même, d'une certaine manière, se réaliser que dans une stratégie de « gagnant-gagnant », avec l'objectif d'un développement durable. Dans le deuxième cas, en revanche, il s'agit du développement économique d'entreprises qui évoluent dans des marchés qui ne peuvent croître, essentiellement, qu'en fonction des innovations apportées. Le maintien ou le gain de parts de marché ne peut se faire qu'au détriment des concurrents.

Par commodité de langage, nous parlerons ici de performance globale lorsque la compétitivité de la France et celle des entreprises sont associées.

### 2.1 Pas de performance globale sans recherche et innovation

Le sommet européen de Lisbonne en mars 2000 a fixé comme objectifs à l'économie européenne de réaliser « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* ».

Depuis cette date, la Commission européenne ne cesse de souligner le décalage entre les objectifs visés et la réalité, notamment en matière d'efforts de recherche et de développement de l'innovation.

De son côté, le rapport 2002-2003 de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel<sup>1</sup> (ONUDI) souligne que seuls les pays en développement ayant fait *les choix stratégiques de secteurs d'activités et acquis les technologies nécessaires* ont réussi à développer leur industrie et, par voie de conséquence directe, leur performance globale. **L'investissement dans la recherche et l'innovation apparaît clairement comme des facteurs-clefs de succès.**

En matière de « performance compétitive de l'industrie », la France est passée dans le classement ONUDI de la dixième place, en 1985, à la onzième en 1998, derrière la Suisse, l'Irlande – passée de la quinzième à la troisième place –, l'Allemagne, la Suède, la Finlande, la Belgique et le Royaume-Uni, pour ne citer que les pays européens. D'autres rapports réalisés par d'autres organismes illustrent également le recul de la compétitivité française.

Parallèlement, de grandes entreprises françaises choisissent les nouveaux pays de l'Union européenne pour implanter leurs centres de recherche tandis que d'autres délocalisent les centres existants. Dotés d'une main d'œuvre moins onéreuse, ces pays disposent également de chercheurs d'excellent niveau, formés souvent outre-atlantique.

### 2.2 À la recherche de l'État-stratège

Quelle est la politique des pouvoirs publics ? Les auditions effectuées ont permis de mettre en évidence un déficit patent de vision stratégique. « *Parler de politique industrielle est devenu indécent* » a regretté un ancien ministre, tandis qu'un conseiller technique au cabinet d'un ministre actuel reconnaissait ne disposer d'aucune vision d'ensemble lui permettant de proposer à ce dernier des décisions éclairées.

#### A/ Un État sans priorité

Lorsqu'elle existe, la réflexion stratégique n'est qu'embryonnaire et distante du décideur politique. Ainsi, le catalogue des technologies-clefs élaboré annuellement – sans concertation interne ou interministérielle approfondie – par le ministère de l'Industrie ne constitue qu'une ébau-

1. *La compétitivité par l'innovation et l'apprentissage*, Organisation des Nations-Unies pour le développement industriel. [www.unido.org/fr/doc/8911](http://www.unido.org/fr/doc/8911)

## La France maîtresse de son destin ?

**M**on message aujourd'hui est un message d'ambition. Une ambition dont nous avons les moyens car notre pays est désormais plus rassemblé. Il est de ce fait plus fort, davantage capable de se tourner vers l'action pour anticiper, pour maîtriser et même conduire les changements qui affectent notre monde et nos sociétés.

Alors que tant de forces politiques, sociales, économiques agissent un peu comme des lames de fond, des interrogations se font jour : **la France peut-elle prétendre rester maîtresse de son destin ?** Peut-elle continuer à faire entendre sa voix pour apporter sa réponse aux grandes questions qui se posent aux hommes ? J'ai la conviction qu'elle le peut et qu'elle le doit. C'est affaire de volonté et c'est notre vocation, c'est votre vocation. En poursuivant dans cette voie, nous répondons à l'attente des Français comme à celle des peuples et des États qui demandent à notre pays et aussi à l'Europe de s'exprimer fortement sur les grands problèmes du moment et aussi sur l'avenir de notre planète.

Jacques CHIRAC, conférence des ambassadeurs, 29 août 2002

**M**oi, ce qui m'a frappé en arrivant à Maignon, c'est que finalement je vois l'État chercher à être présent partout pour distribuer des petites subventions partout dans le territoire, et puis être absent sur les grands sujets, et d'être **absent sur la pensée à quinze ans, la pensée à vingt ans.** Si on veut construire des programmes de recherche, quelquefois des grands programmes industriels, l'État stratège c'est un élément très important, et je crois qu'il faut renforcer, là, la fonction stratégique de l'État, parce que ni les entreprises, ni les collectivités locales ne pensent à quinze ans ou à vingt ans. Or, il y a des sujets, aujourd'hui, pour lesquels il faut commencer une réflexion.

Jean-Pierre RAFFARIN, émission de télévision, 3 avril 2003, cf [www.premier-ministre.gouv.fr](http://www.premier-ministre.gouv.fr)

**I**ndépendamment de toute considération de choix politique, la capacité de l'administration française est excellente dans ses réponses à quinze jours, en raison de la connaissance technique des dossiers par des fonctionnaires compétents, et dans son traitement des urgences, **mais nettement moins développée en termes de capacité d'anticipation et d'élaboration d'une stratégie de négociation à plusieurs décentes.** La propension de la France à décider à la dernière minute, sa réticence à exprimer publiquement une stratégie, sa culture du secret, l'absence d'habitude de son administration à coucher par écrit, fût-ce de manière exploratoire, des éléments de doctrine, sont fréquemment soulignés. Ils valent tant au sein des cercles administratifs que du monde politique.

Il existe dès lors un retard dans la réflexion gouvernementale par rapport au Royaume-Uni et à l'Allemagne. Il serait illusoire de penser que ce défaut puisse être pallié exclusivement au sommet. Cette réflexion, en effet, ne peut reposer sur la vision de quelques-uns, et notamment du ministre et de son cabinet, mais doit être partagée. Manque également une vue synthétique de la part des plus hauts responsables qui sont souvent appelés à arbitrer sans vision d'ensemble et alors même que les différentes options possibles et leurs conséquences ne leur ont pas été présentées. Une stratégie coordonnée permettrait de dépasser et parfois de relativiser des points de vue sectoriels.

« Organiser la politique européenne et internationale de la France », Commissariat général du Plan, 2003 .

che de réflexion sans réelle mesure d'impact, sans priorités dégagées ni déclinaison politique.

**L'État n'a jamais défini ni les secteurs d'activités stratégiques – en termes de souveraineté, d'emplois, d'influence –, ni les technologies, au moins les technologies dures, s'y rattachant, et n'a jamais évalué les forces et les faiblesses de la recherche et des industries françaises dans les dits secteurs.**

Seules initiatives portées à notre connaissance, notables isolées et très récentes :

– celles du ministère de la Défense qui a engagé récemment avec le Conseil Supérieur de la Défense une réflexion sur la dépendance technologique de même que le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie ;

– celle de l'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique (ADIT) qui s'est « autosaisie » d'une étude sur les technologies de souveraineté et les risques de « décrochage » de la France.

## B/ Un État aveugle

La lecture des organigrammes administratifs fait pourtant apparaître dans différents ministères des structures censées anticiper les évolutions scientifiques, technologiques, économiques ou sociétales. Mais **éloignées du décideur politique, dotées de faibles moyens et réservant leurs expertises aux seules administrations de tutelle, ces structures n'ont jamais pesé.** La qualité de leurs travaux n'est pas stimulée par la confrontation à d'autres savoirs. Ainsi, malgré la volonté affichée le 3 juillet 2002 par le Premier ministre dans son discours de politique générale de « *renforcer la capacité de réflexion et de prospective d'un État qui doit aussi être un État-stratège à qui il incombe d'évaluer sur le long terme les défis de demain* », **les pouvoirs publics sont aveugles à l'instant de la décision.**

Les structures existent pourtant : le rapport d'information sur *les organismes publics d'évaluation et de prospective économiques et sociales* de mai 2003 note, qu'en 1997, le document annexé à la loi de Finances présentant la liste des commissions et instances consultatives et délibératives placées directement auprès du Premier ministre ou des ministres, en répertoriait 311. En 2002, le même document en comptait 634<sup>1</sup>...

Même lorsqu'elles paraissent stratégiques, les décisions sont souvent le fruit d'une accumulation d'opportunités : tropisme d'un décideur politique, campagne active de lobbying, mise en œuvre d'une politique européenne...

**Première étape donc, d'une politique publique d'intelligence économique : engager une réflexion prospective appliquée, définir des priorités en matière de recherche et d'innovation, de secteurs d'activités-clefs et de choix de pays partenaires.**

Une telle réflexion a permis, dans le passé, la réalisation du Concorde, du TGV, d'Ariane et d'Airbus. S'il est possible d'identifier pour l'avenir des « objets techniques » aussi emblématiques, la réflexion prospective sur le développement de secteurs d'activités stratégiques comme celui des technologies de l'information, de l'environnement ou des nanotechnologies mettra en évidence des dépendances mais surtout des opportunités, sans doute moins spectaculaires, mais tout aussi décisives.

Cette réflexion devra croiser expertise publique et expertise privée, française et étrangère. Il appartiendra ensuite aux décideurs de mettre en place les politiques nécessaires.

Tant que l'intelligence économique était perçue comme une méthode d'entreprise au service exclusif des intérêts des acteurs économiques, aucune structure politico-administrative n'apparaissait nécessaire. Il y a bien eu une tentative de lancement d'une politique publique dans les années 1995-1997, mais celle-ci a souffert de deux erreurs d'apprécia-

1. Rapport d'information n°876 de Georges Tron, déposé par la Commission des Finances, de l'Économie générale et du Plan, enregistré le 21 mai 2003.

## Le projet JSF-F35 ou « comment tuer l'industrie européenne d'aviation de combat »

Le déficit de volonté politique n'explique qu'en partie l'absence de progrès sur la défense européenne. La situation est caractérisée par un manque de ressources budgétaires : invoqué pour expliquer la faiblesse opérationnelle européenne, ce manque de ressources apparent dissimule mal des orientations contradictoires qui desservent dangereusement l'édifice européen.

Un peu plus d'un an après le Royaume-Uni, trois pays européens (Pays-Bas, Italie, Danemark) viennent de rejoindre le programme américain d'avion de combat Joint Strike Fighter (JSF-F35) prévu pour durer au moins jusqu'en 2030-2040 et qui a vocation, selon ses concepteurs, à équiper toutes les forces aériennes alliées. Il s'agit d'un engagement en R&D, avec perspective de commandes d'avions à partir de 2005-2007 (livraisons entre 2010-2015).

L'investissement consenti par ces quatre pays de l'Union est de \$5 milliards<sup>1</sup>, soit près de 50 % du budget annuel de recherche et développement militaire européen. C'est également un coût proche du programme complet de recherche et de développement d'un avion de combat européen type Rafale air (R&D). Pas un euro n'est actuellement investi dans un futur programme d'avion de combat européen...

L'avion de combat aujourd'hui est une véritable "cathédrale de technologie". Il fait la synthèse d'une somme sans équivalent d'excellence scientifique et se trouve au carrefour d'une série complète de domaines-clefs de la maîtrise technologique et de l'intégration des systèmes. Extrêmement visible sur le plan de la symbolique politique et stratégique, il représente sur le plan international le gage d'une présence incontestée dans les grands enjeux stratégiques, que ce soit via les marchés généralement captifs de l'industrie militaire américain, ou pour affirmer son autonomie politique dans une coalition.

Le JSF est un élément du "système des systèmes" militaire que les États-Unis ont le projet de créer (3.000 avions pour le marché américain et autant prévus à l'exportation !) C'est le seul projet d'avion tactique américain prévu « pour le siècle à venir ». **La finalité – avouée – est de verrouiller l'industrie aéronautique militaire européenne, d'affaiblir d'autant ses divisions civiles (Airbus, EADS, Ariane) et de boucler un système dont la clef opérationnelle sera à Washington.**

Le choix de ces pays européens est un événement majeur parce que cette industrie stratégique est à la fois la matrice et la garantie d'une organisation de défense. La participation européenne massive au JSF hypothèque une politique de défense européenne.

Cet événement majeur n'a guère soulevé de vague. Or, une mise en question publique de l'incohérence des engagements PESD avec un engagement financier et industriel massif chez Lockheed-Martin États-Unis, aurait probablement remis en question le processus JSF Européen.

Quatre éléments doivent être soulignés :

- bien qu'extrêmement puissant dans ses ambitions, ses structures et son pouvoir médiatique, le programme américain reste très fragile. Les services américains (USAF et Navy) qui participent majoritairement à la production projetée du JSF, sont au moins sur la réserve, au plus ouvertement hostiles au JSF : la réduction des commandes est annoncée. Dans une atmosphère extrêmement tendue aujourd'hui au Pentagone, nul ne sait ce que sera, dans 2 ou 3 ans, un programme JSF dont les coûts sont déjà entrés dans une spirale croissante ;

- les engagements des pays européens restent pour l'instant cantonnés à une participation qui, tout en étant massive, demeure dans le domaine R&D. Ils ne constituent pas, avant les commandes éventuelles de 2005-2007, une situation irréversible ;

- il existe des alternatives européennes : deux programmes

majeurs de la même génération que le JSF, l'Eurofighter et le Rafale – dont l'évaluation par l'armée de l'air néerlandaise, qui ne peut être suspectée de complaisance vis-à-vis des Français, s'est traduite par l'attribution d'une note de 6,95 sur 8,5 pour le Rafale contre 5,83 pour l'EF-2000 et 6,97 pour le JSF- ; au-delà, un projet de futur avion de combat européen, sans financement pour cause d'investissements européens massifs dans l'industrie américaine ;

- le niveau d'autonomie atteint par certains groupes industriels européens de l'armement (privatisations) fait que le scénario JSF est le symptôme visible d'un phénomène qui conduit les chefs d'entreprises à s'engager massivement sur le marché américain, là où sont les commandes. La renégociation des « golden shares » du gouvernement britannique dans British Aerospace Systems et les tensions visibles qui accompagnent le basculement progressif de cette entreprise vers les États-Unis, illustrent bien ce qui menace quelques fleurons de ce type d'industrie stratégique européenne : devenir des entreprises étrangères.

1. Grande-Bretagne : \$3 milliards, Italie : \$1 milliard, Danemark : \$160 millions, \$Pays-Bas 810 millions + Norvège : 135 millions \$.

**L**es industriels américains sont, eux, dans une logique de guerre économique. Cette attitude n'est pas liée à l'épisode irakien. Face à eux, les industriels européens doivent se regrouper pour être en mesure de leur résister.

*Michèle ALLIOT-MARIE, Ministre de la Défense, Le Monde, 14 juin 2003.*

### 1998 : le SGDN « met en sommeil » l'intelligence économique

« Le pôle « Économie et défense » assure la coordination interministérielle dans le domaine des industries de défense et de leur restructuration, de la programmation militaire et sur les questions touchant à la coopération européenne dans le domaine de l'armement. Il a également en charge les questions liées à la sécurité et à l'intelligence économiques.

Les réorganisations des ministères dans ce domaine et notamment du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, ainsi que du Commissariat général au Plan, ont eu pour effet de mieux répartir les rôles mais aussi de réduire l'action interministérielle opérationnelle comme l'a montré le non-renouvellement des membres du Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE), dont le mandat arrivait à expiration en avril 1998. **Le SGDN en a tiré les conséquences en mettant en sommeil ce pôle.** »

*Rapport fait au nom de la Commission des Finances, de l'économie générale et du Plan sur le projet de loi de finances pour 1999 (n°1078), par Didier MIGAUD, Rapporteur général. Annexe n° 38, Premier ministre, SGDN.*



tion qu'il faut aujourd'hui surmonter :

- la première a consisté à conserver au ministre de l'Économie et des Finances un pouvoir d'impulsion, rapidement contesté par ses collègues;
- la deuxième erreur a consisté à confier au SGDN, administration interministérielle certes, mais sans surface ni autorité politiques, sans crédibilité auprès des entreprises en la matière, la mission d'engager une politique d'intelligence économique. Cette mission a d'ailleurs été abandonnée dès 1998 (voir encadré page 26).

Nous sommes ainsi confrontés à une double nécessité :

**- que l'impulsion soit donnée du sommet et que la définition de la politique de compétitivité et de sécurité économique s'inscrive d'abord dans une interministérialité à caractère politique;**

**- quel que soit le niveau politique choisi par le gouvernement, une structure de mission à caractère interministériel, souple, réactive, affranchie des conflits du passé et ouverte à tous les métiers de l'intelligence économique doit être chargée de l'application des directives retenues au niveau politique.**

---

**Proposition 1** *Définir le « périmètre stratégique » de la performance globale de la France.*

Sur la base d'un cahier des charges commun élaboré par l'instance politico-administrative définie par le gouvernement, chaque ministère établit dans son champ de compétence, de manière prospective et après une large concertation avec ses partenaires naturels, la liste des organisations internationales, des secteurs d'activités, des technologies et des savoir-faire, des entreprises, des territoires-clés pour le rayonnement, le développement économique de la France et le maintien de sa souveraineté et de l'emploi. L'ensemble des réflexions est mutualisé, arbitré et, pour l'essentiel, rendu public. Dans une première phase, cette réflexion pourrait être concentrée sur le « noyau dur » des technologies de souveraineté (aérospatial, défense, informatique, télécommunications, pharmacie...).

---

**Proposition 2** *Créer un Conseil National pour la Compétitivité et la Sécurité Économique (CNCSE).*

Le CNCSE, dont le rôle est consultatif, est composé de personnalités du monde économique et scientifique. Il est présidé par le Premier ministre et son secrétariat assuré par l'instance politico-administrative définie par le gouvernement.

Son rôle est d'alerter le gouvernement sur les thèmes critiques (ruptures technologiques, thèmes de recherche, nouvelles pratiques économiques, problèmes de sécurité...). Le CNCSE est un lieu de libre réflexion, de partage d'expertises et de compétences publiques et privées.

La première mission du CNCSE sera de participer à la réflexion présentée en proposition n°1.

---

**Proposition 3** *Nommer un délégué interministériel à la Compétitivité et à la Sécurité économique.*

Ce haut fonctionnaire aura pour mission, sous la responsabilité de l'instance politico-administrative définie par le gouvernement, d'assurer la mise en place et de favoriser le bon fonctionnement de l'ensemble des propositions à caractère interministériel présentées dans ce rapport.

À titre d'exemple, il pourra coordonner la réflexion présentée en proposition n°1.

---

**Proposition 4** *Créer un intranet gouvernemental dédié à l'anticipation et à la prospective.*

Sans attendre l'hypothétique réforme des organismes de prospective qui prendra vraisemblablement plusieurs années, il est souhaitable de créer un intranet gouvernemental regroupant la production des diverses institutions administratives chargées d'anticipation et de prospective. Accessible aux administrations centrales et aux cabinets ministériels, cet intranet pourra être nourri des travaux d'autres institutions françaises ou étrangères. Sa réalisation pourrait être confiée à l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT), membre de l'Institut de prospective et de technologie de Séville (IPTs).

## L'armée de la compétition internationale

La compétition économique a une autre fonction. C'est en effet l'industrie, principale source de richesse et expression de la force vive d'un pays, qui peut assurer l'indépendance véritable de la nation, c'est-à-dire sa capacité à décider, agir, rayonner. **L'industrie est l'armée de la compétition internationale**, ses cadres les officiers de la guerre économique et ses responsables sont devenus les héros des temps nouveaux. S'y ajoutent avec un poids accru les services, prolongement ou support de l'activité industrielle, dont le commerce représente déjà près du tiers des échanges mondiaux. Soutien nécessaire de l'audience internationale, le potentiel industriel fournit le corps mais non l'âme. Les sociétés multinationales lui donnent ses ramifications à l'extérieur. Elles peuvent servir de vecteur à l'âme. **L'industrie, socle de la souveraineté d'une nation**, soutient la politique étrangère qui, à son tour, appuie l'industrie dans la compétition mondiale, ses exportations, ses implantations. Il n'y a pas non plus de puissance militaire sans puissance économique.

Bernard ESAMBERT, « La Guerre Économique Mondiale », Olivier Orban, 1991.

## L'exemple de l'IDW allemand

Trois universités allemandes – Bochum, Bayreuth, Clausthal – ont pris l'initiative de lancer en 1995 une plate-forme scientifique sur internet dont le but est d'assurer l'intermédiation entre les acteurs qui souhaitent diffuser de l'information scientifique et un ensemble de publics potentiellement intéressés par cette information. Le cœur du système, qui repose sur un principe général de gratuité, est constitué par un service de diffusion instantanée et ciblée de communiqués de presse scientifiques (une cinquantaine par jour). Parmi les 20000 abonnés, un quart de journalistes, 3000 scientifiques et plus de 1000 entreprises. Chaque abonné peut définir son « profil » qui lui permet de ne recevoir que les informations correspondant à ses besoins ou centres d'intérêt.

Chaque université, grande école, institut de recherche, laboratoire privé, institution publique, association ou fondation à caractère scientifique membre de l'IDW (environ 500) met en ligne directement ses communiqués suivant un format prédéfini.

Le site – [www.idw-online.de](http://www.idw-online.de) – propose également un service d'agenda scientifique, de mise en relation d'experts et un annuaire de sources d'informations. « Expert Broker » est très utilisé par les entreprises pour établir des contacts pour des coopérations dans le cadre de démarches d'innovation et de transfert de technologie.

D'après « Technologies Internationales », n°93, Avril 2003.

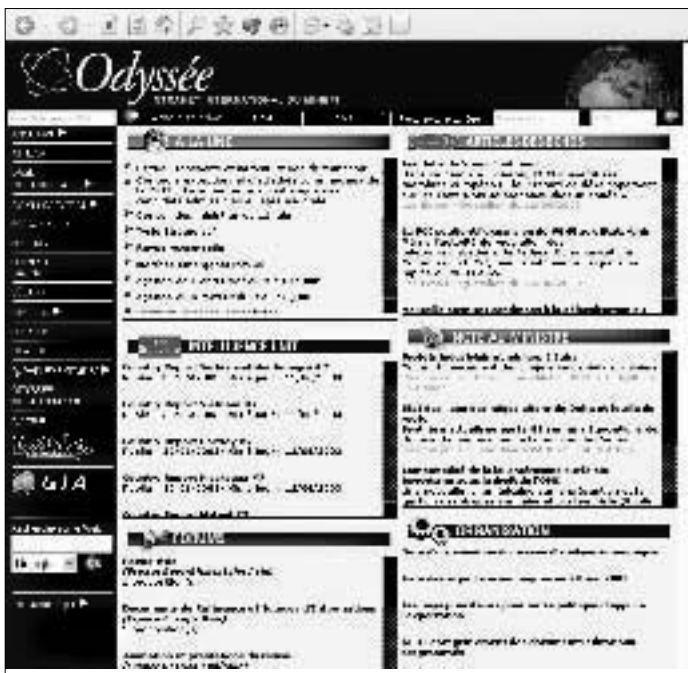


Fig.1 : exemple de contenu d'intranet (DREE)

Le premier axe de travail concernant cet intranet correspondra à la réflexion stratégique présentée en proposition n°1.

## 2.3 Les besoins des acteurs économiques

### A/ Les besoins des PME-PMI

En matière de compétitivité, les petites et moyennes entreprises ont d'abord besoin d'accéder facilement et au meilleur coût à l'information de premier niveau : informations scientifiques et techniques, statistiques, financières et commerciales, juridiques et légales.

Une part importante de cette information est détenue par des structures publiques et para-publiques ; le développement d'internet a d'ores et déjà permis une meilleure mise à disposition de cette information. Les besoins thématiques et géographiques des entreprises ont déjà été identifiés avec précision. Ainsi, l'étude sur « *Les besoins prioritaires en information des entreprises françaises* », réalisée régulièrement pour les Conseillers et attachés scientifiques et techniques (CAST) des ambassades, recense pour chaque secteur d'activité et zone géographique les besoins exprimés par les milliers de PME-PMI consultées. Une telle étude doit être mutualisée et communiquée aux autres administrations travaillant avec les acteurs économiques afin de confronter la pertinence de leur propre offre d'informations à la demande exprimée directement par les entreprises.

Autre faiblesse de l'offre publique ou para-publique en matière d'informations de premier niveau : l'éclatement de ses canaux de diffusion, notamment sur internet. À l'exception notable de l'information légale et juridique, bien intégrée au sein du site Légifrance, la multiplicité des points d'entrée sur un même thème n'en favorise pas l'accès. À ce titre, on soulignera la nécessité d'améliorer la coordination des Chambres de Commerce et d'Industrie qu'une direction de l'intelligence économique au sein de leur assemblée française a engagée.

### Proposition 5

*Favoriser les « guichets uniques » de l'information.*

L'agence Ubifrance pour l'information économique, financière et commerciale et l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT) pour l'information scientifique et technologique sont confortées dans leur mission de diffusion de l'information à destination des entreprises.

Elles sont chargées de développer les contenus de leur site internet respectif **afin de devenir les portails de référence dans leurs domaines de compétences**. À cet effet, l'ensemble des administrations et organismes publics concernés ont obligation de leur communiquer les informations nécessaires, sans exclusivité, et sous une forme directement exploitable.

Il est enfin nécessaire de prendre en compte les « entreprises régionales d'envergure mondiale<sup>1</sup> » (EREM), dont les besoins sont différents de ceux des PMI/PME. Mal connues des administrations centrales<sup>2</sup> et trop importantes pour se contenter de l'appui des CCI, ces entreprises ne bénéficient pas du soutien correspondant à leur potentiel de développement.

### B/ Les besoins des grandes entreprises

Les grandes entreprises traitent elles-mêmes leurs besoins en informations : par le recours à la sous-traitance ou de manière intégrée.

Même si la plupart d'entre elles ont fini par recruter les hauts fonctionnaires susceptibles de les aider à naviguer dans le maquis de l'administration, les besoins des grandes entreprises, fortement et unanimement exprimés au cours des auditions, portent avant tout sur un meilleur accès aux décideurs administratifs et politiques, sur une amélioration du temps de réponse, de la prise de décision et du suivi des dossiers

1. Rapport de l'Inspection Générale des Finances « Une meilleure intelligence économique des PME françaises sur les marchés émergents », Christian SAUTTER, 1997.  
2. Malgré la création à la DREE en 1999 d'une mission PME notamment dédiée aux EREM et aujourd'hui en sommeil.

## Internet est-il aux mains des Américains ?

Réseau scientifique il y a quinze ans, outil de communication globale aujourd'hui, Internet pourrait devenir le véhicule essentiel de la dominance politique et stratégique des nations qui le contrôleront. Déjà, « il n'est pas contestable qu'il s'agit d'un instrument d'égalité sous le joug de la culture américaine dominante » selon David Nataf, président de l'Europa Institute et auteur de *La Guerre Informatique* [...].

Avec plus d'un demi-milliard d'internautes dans le monde (4 millions de nouveaux internautes chaque mois), un rythme de développement du commerce électronique supérieur à 25% par an, Internet est aujourd'hui au cœur des rivalités toujours plus vives entre la « vieille Europe » et les tenants de la « pax americana ».

Dans les couloirs du département du Commerce américain, voilà des années que le pouvoir de cet outil a été jugé à sa juste valeur et qu'on se refuse, de fait, à en livrer les clefs.

Les Européens, conscients des enjeux économiques et culturels considérables qui s'y rapportent, semblent malgré tout décidés à faire entendre leur voix, sans oublier qu'historiquement les Américains occupent une place privilégiée sur le réseau.

L'origine de l'Internet remonte à 1969, date à laquelle le ministère de la Défense américain créa un réseau destiné à fédérer les organismes travaillant pour lui, baptisé « Arpanet », par référence à l'Advanced Research Projects Agency (ARPA) que le ministère avait lui-même conçu. Ainsi, jusqu'à la fin des années 80, Internet est resté un outil de communication entre chercheurs. Ce n'est que les années 90 qui ont vu la transformation d'**internet en une gigantesque place de marché sur laquelle se joue désormais une partie de la guerre économique**. Aujourd'hui, les gouvernements du monde entier ont pris conscience de la domination des autorités fédérales américaines sur Internet. Au centre des critiques, l'Icann (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers) – le gestionnaire de l'internet –, « subordonnée » au département du Commerce américain. « *Les règles de gestion de l'Internet ont une apparence minimale, mais reflètent la réalité de la tutelle effective des autorités américaines sur l'ensemble du dispositif* », déplore Richard Delmas, en charge de la gouvernance de l'Internet à la direction générale Société de l'Information de la Commission européenne.

Plus généralement, nombreux sont ceux qui dénoncent une « hégémonie diffuse » des Américains sur le réseau Internet. Les arguments ne manquent pas. Exemple : l'anglais qui est la langue dominante sur le réseau, même si d'aucuns jugeront la langue comme un élément accessoire. Certains avancent aussi le fait qu'**une partie des liaisons intra-européennes doit obligatoirement passer par les États-Unis puisque les serveurs racines y sont majoritairement localisés**. Quant à l'**industrie de l'Internet, elle est principalement américaine** avec des grands groupes tels que Cisco, IBM, Sun, AOL, Microsoft, Yahoo! ou autres qui dominent le marché. On notera également que **les principaux opérateurs de dorsales et de points d'accès, ainsi que les fournisseurs d'accès à internet de par le monde sont américains ou sous contrats avec des sociétés d'outre-atlantique**. Enfin **la gestion des adresses IP, les protocoles et les noms de domaines (DNS) sont également considérés comme étant sous la coupe des États-Unis** du fait de la mainmise de l'Icann sur ces questions.

Pour Bernard Benhamou, maître de conférences pour la Société de l'information à Sciences po, « *il existe une dominance invisible des États-Unis sur le réseau des réseaux, et cette situation n'est pas politiquement souhaitable sur le long terme* ».

Devant ce constat unanime, que fait l'Europe pour tenter de s'affranchir de la tutelle américaine sur le réseau ? Permettre à d'autres pays d'avoir davantage de pouvoirs au sein de l'Icann à travers sa représentation politique, le GAC (Governmental Advisory Committee), apparaît, aux yeux de tous, comme la solution la plus

appropriée. « *Internet aura besoin d'un épiscopat de décisions au plan mondial, transparent, équitable et représentatif des intérêts en jeu, notamment ceux de la communauté internationale des États* », explique Richard Delmas à la Commission européenne. « *Il faut se battre pour plus de transparence et d'équilibre dans la gestion de l'Internet* », poursuit Laurent Sorbier, conseiller technique pour la Société de l'information auprès du Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin.

Toutefois, il semble qu'il n'y ait pas vraiment de consensus au sein de l'Union européenne, et surtout pas encore de « *solution alternative pour la gestion de l'internet* », selon certains proches du dossier.

Ainsi, la réforme de l'Icann est-elle en marche avec des nouveaux statuts prévus en juin, mais sans grand espoir de changement... L'Icann reste dépendante du contrat qui la lie au département du Commerce américain qui refuse, pour l'instant, de laisser les clefs de l'Internet à qui que ce soit.

« *Cette situation est regrettable* » juge-t-on du côté français, même si la question du poids des États dans la gestion de l'Internet semble être dans tous les esprits et qu'une avancée en la matière paraît inéluctable. Il est clair que le contexte post-11 septembre et la crainte aiguë d'une « cyberattaque » aux États-Unis ne favorisent pas les choses.

À défaut de changer la gestion de l'Internet, la mise en place attendue du nom de domaine « .eu » est considérée comme une avancée « symbolique » majeure dans le développement de la société de l'information en Europe, permettant de faire face à la vague des « .com ». L'entreprise en charge de la gestion des « .eu » est sur le point d'être désignée. Mais celle-ci sera toutefois tenue de signer un contrat avec l'Icann...

Il faudrait aussi une volonté économique de toute l'Union européenne pour favoriser l'émergence d'une véritable industrie de l'Internet européenne dont le poids est aujourd'hui dérisoire face aux puissants groupes américains.

Enfin, le prochain Sommet mondial sur la Société de l'information (SMSI) prévu en deux temps à Genève fin 2003 et à Tunis en 2005, sous la direction des Nations-Unies, sera, dit-on, l'occasion de remettre la pression et d'affirmer la nécessité d'une gestion intergouvernementale de l'Internet.

Marie DEWAVRIN, *Le Figaro*, 14 avril 2003.

# 29,5 %

Avec 29,5% du marché contre 20% au Japon, les États-Unis sont le premier fournisseur mondial de technologies. Lucent et Motorola sont les deux premiers équipementiers, 5 des 10 premières entreprises de télécommunications et 7 des 10 premiers constructeurs informatiques, 8 des 10 premiers éditeurs de logiciels, 9 des 10 premières sociétés de service sont américains\*.

Qu'en est-il de l'outsourcing ? De notre souveraineté en matière de technologies de cryptage, d'identification, de protection type pare-feu ?

\*Source Cigref, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises.

– par exemple en matière de normalisation, ainsi que sur l’accompagnement des contrats importants (dans leur conquête et leur suivi).

## Proposition 6

*Une cellule de contact et de soutien aux entreprises est mise en place.* À la disposition des entreprises relevant en particulier des domaines prioritaires (cf proposition n°1), cette cellule est un point d’entrée chargé de recueillir les demandes et les besoins des entreprises et de favoriser le traitement transversal de dossiers liés à la compétitivité (soutien aux contrats stratégiques, normalisation, négociations internationales, « droit mou »...) et à la sécurité économique.

Elle se réunit à l’initiative et sous l’autorité de l’instance politico-administrative définie par le gouvernement. Un de ses principes de fonctionnement reposera sur une approche thématique-géographique qui rassemble entreprises, responsables des administrations centrales concernées et ambassadeurs.

En tant que de besoin, cette cellule est activée en région, à Paris ou dans un de nos postes diplomatiques.

### C/ Les besoins des collectivités territoriales

Outre les besoins spécifiques des entreprises relevant du territoire, les collectivités doivent accéder aux informations leur permettant de définir leurs priorités et de promouvoir leurs intérêts auprès des instances internationales. L’approfondissement de la décentralisation nécessite évidemment une meilleure circulation de l’information entre les collectivités et les services de l’État.

### D/ Les besoins de l’État

Pour définir et faire évoluer sa stratégie, accomplir au mieux ses nouvelles missions, notamment dans les négociations intergouvernementales, l’État doit mieux connaître les besoins des acteurs économiques. En raison de la mondialisation des marchés, du développement des technologies, de l’imbrication des acteurs, l’État n’a plus le monopole ni même toujours l’expertise suffisante à la promotion et à la défense des intérêts français.

Parallèlement, l’implantation internationale de grandes entreprises françaises est également une source d’information complémentaire au réseau public qui doit être exploitée.

## 2.4 Anticiper les futurs besoins en information

Internet est devenu le réseau fédérateur de partage de l’information. L’importance du « réseau des réseaux » va croissant dans l’économie, le fonctionnement des pouvoirs publics ou plus simplement dans la vie quotidienne. Or, dans la limite de la métaphore, la France – l’Europe – est vis-à-vis d’internet dans la situation où elle était après la seconde guerre mondiale à propos de l’arme atomique : en situation de dépendance certaine des États-Unis (voir encadré page 30). La réaction de la France fut alors politique par la création dès 1945 du Commissariat à l’énergie atomique (CEA), qui lui a permis dans ce domaine de recouvrer sa souveraineté.

Plusieurs tentatives françaises ont été engagées en matière de « moteur de recherche » ou de « navigateur ». Aucune n’a bénéficié de l’investissement politique, industriel et des moyens nécessaires à sa réussite. Outre ces secteurs où une action est sans doute encore possible, il est un thème, parmi d’autres, sur lequel nous devons faire porter nos efforts : le traitement logiciel de l’information.

En effet, ce n’est plus seulement l’accès à l’information qui est important mais, en raison de la mise à disposition d’une quantité d’informations de plus en plus importante, essentiellement par internet, dans sa partie « visible » ou « invisible », mais également son traitement.

Des produits français de qualité sont d’ores et déjà disponibles sur le marché. Mais le traitement logiciel de l’information fait appel à de

## Europe : éviter deux décrochages...

Deux défis géopolitiques sont à relever pour l'Europe au 21<sup>e</sup> siècle :

– **Un décrochage européen vis-à-vis des États Unis dans les quatre secteurs-clefs de la puissance** (économique, technologique, culturel et militaire), qui induirait inévitablement un recul de l'Europe dans le commerce mondial et une spécialisation plus ou moins contrainte par une dépendance technologique accrue. Elle se traduirait également par un affaiblissement de la capacité européenne à défendre ou promouvoir ses préférences collectives. Ce déclin relatif se produirait même dans une Europe à 30 pays et s'inscrirait dans un contexte marqué par le déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale vers l'aire Asie Pacifique, avec la Chine comme premier rival des États-Unis.

– **Un décrochage des régions en développement vis-à-vis des régions développées.** Plusieurs régions sont susceptibles d'enregistrer un retard de développement croissant, quoique à des degrés divers (pays ACP, Tiers Méditerranée, Mercosur élargi, OPEP, certains pays asiatiques). Ce décrochage pourrait être source de maux et d'instabilité internationale dont l'Europe, de par sa proximité géographique, pourrait être la plus affectée : explosion (ou implosion) démographique, migrations massives de population provoquées par la pauvreté et le chômage, extrémisme religieux et terrorisme, prolifération des armes de destruction.

Ces deux décrochages prennent essentiellement leur source dans les mêmes variables – démographie et progrès technique – mais suivant des configurations différentes :

– l'Europe accuse un retard technologique qui se creuse de plus en plus et entre progressivement dans un hiver démographique qui compromet à terme sa vitalité économique ;  
– les pays du Sud disposent a contrario d'une force de travail pléthorique mais ne disposent pas des moyens matériels et en ressources humaines pour les former, de sorte que leur capacité d'apprentissage et d'absorption des technologies étrangères est limitée ; ceci dans un contexte où la diffusion technologique au plan international tend à se réduire du fait de la privatisation croissante de la connaissance (logiciel, vivant).

« Le commerce mondial au XXI<sup>e</sup> siècle », IFRI, pour la Commission européenne, octobre 2002

## ... et trois handicaps

**1. Notre capacité défaillante à valoriser nos ressources humaines et techniques :** si, au cours de la dernière décennie, les entreprises ont accru leurs dépenses de recherche, cette progression a été moins rapide que la croissance économique. La position de la France s'est dégradée pour les dépôts de brevets. [...]

**2. Une forte dégradation de la maîtrise de nos centres de décision économique : la question posée ici est celle du pouvoir économique et de son contrôle.** Depuis deux décennies, la France semble avoir confondu ouverture – maîtrise de l'interdépendance – et extraversion – soumission à l'interdépendance –. Trois évolutions structurelles, spécifiques à la France, illustrent ce constat :

– tout d'abord, un changement profond avec la forte pénétration d'investisseurs anglo-saxons, depuis le milieu des années 1990, dans le capital de la plupart des grands groupes français ;

– ensuite, le tissu des entreprises moyennes est largement pénétré par le capital étranger : de 1980 à 1993, la part des entreprises de 500 à 999 salariés dans lesquelles le capital étranger représente au moins 20 % du capital total est passée de 30 % à 48 %. Ce phénomène ne fait que s'accroître, notamment pour ces entreprises patrimoniales qui jouent

un rôle important dans le système productif et dont la fiscalité sur la transmission est pénalisante par rapport à celles des autres pays développés ;

– enfin, dans l'industrie, la part de l'emploi sous contrôle étranger est la plus importante de tous les pays développés, à l'exception de l'Irlande : 28 % en France, loin devant la Grande-Bretagne (18 %), l'Italie (12 %), les États-Unis (12 %), l'Allemagne (6 %).

**3. Une absence de stratégie globale relative à la présence de la France dans le monde.** D'une part, les exportations françaises sont très peu orientées vers les régions en fort développement, telles que l'Amérique latine et l'Asie (respectivement 2,6 % et 5,1 % de nos échanges). D'autre part, les positions fortes le sont surtout dans des secteurs arrivés à maturité. [...]

Au total, la fragilisation de notre puissance économique ne peut que remettre en cause la compétitivité de l'économie française. **À terme, c'est bien l'enjeu de la maîtrise par la France de son destin qui est en cause : insertion dans l'Europe et l'économie mondiale ou dilution ? Économie en puissance ou future zone de sous-traitance ? Tel est bien le défi que doit relever notre stratégie économique.**

Jean-Louis LEVET, *Les Echos*, 22 mai 2003.

## « La nation américaine contre la non-nation européenne »

**F**inalement, la guerre d'Irak, comme toute guerre, propulse au premier rang la nation, la nation américaine, dont les multinationales ne sont pas apatrides, « internationalistes » ou quoi que ce soit, mais organisées **nationalement au niveau international** (75 % du commerce des services américains est un commerce intra-firmes, 10 % seulement du commerce des multinationales françaises) et fortement protégées par les lois américaines du commerce. La nation américaine contre la « non-nation » européenne. Et il ne s'agit pas d'économie : dès la fin de la guerre, dès que le commerce reprendra ses droits, l'Europe économique (et particulièrement la France, Total et leurs vingt ans de bonnes relations avec Saddam) aura sa chance autant que l'Amérique. Il s'agit de puissance, une notion non marchande, obéissant à la volonté cumulative de puissance, qui a rapport avec la « sécurité », « l'espace vital » et autres irrationalités de la psychologie collective. **Les nations d'Europe sont dans le marché parce qu'elles ont abandonné la puissance (avaient – elles le choix ?), l'Europe s'est même construite, mercantilement, sur cet abandon, l'Amérique est au contraire dans le marché parce qu'elle a la puissance.** La guerre d'Irak est la mort de l'Europe de Jean Monnet. Peut-être la naissance d'une autre Europe. »

Bernard MARIS, *Libération*, 16 avril 2003.

nombreuses disciplines scientifiques – pour lesquelles nous disposons de chercheurs de haut niveau – et chacune de ces disciplines ne répond qu'à un aspect des problèmes posés par le traitement de l'information. Or il n'existe pas, aujourd'hui, de lieu de mise en cohérence et de synthèse de la recherche en ce domaine permettant, à terme, la mise à disposition de produits.

## Proposition 7

*L'instance politico-administrative définie par le gouvernement réunira un comité mixte d'experts, chargé de définir les axes de recherche dans le domaine du traitement logiciel de l'information et les programmes industriels correspondants.*

Enfin, il semble indispensable de poursuivre l'effort de mise à disposition de l'information publique utile aux entreprises. Certaines bases de données produites par les administrations faciliteraient le travail des entreprises françaises si elles étaient accessibles. Ainsi, à titre d'exemple, les agents de la direction générale de la Consommation, de la Concurrence et de la Répression des fraudes (DGCCRF) et ceux de la direction générale de l'Alimentation (DGAL) ont accès en ligne, et en texte intégral avec annexes, aux textes réglementaires français et européens concernant le domaine alimentaire. Un accès total à cette base, comme à celle des informations d'alerte en sécurité des aliments venant de l'Europe – dont bénéficient déjà les entreprises britanniques – pourrait être donné aux entreprises.

### 2.5 L'Europe puissance ?

La libre circulation des marchandises, la définition de normes communes, la monnaie unique, les fonds structurels ont contribué à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et des territoires. Les vingt dernières années ont connu une forte augmentation des échanges intra-communautaires. Ainsi, l'Europe représente un peu plus de 60 % des exportations de la France. À cette prédominance du marché européen vient s'ajouter une transformation assez profonde du paysage industriel. En effet, depuis un peu moins de 10 ans, on constate la conjonction de plusieurs phénomènes :

- une forte « européanisation » des structures industrielles : ainsi les entreprises françaises ont vu leur nombre d'implantations progresser en deux ans de plus de 15 % avec, en 2002, 8381 implantations dans l'Union Européenne<sup>1</sup> ;

- une évolution des organisations des entreprises. Les entreprises françaises ont vu leurs effectifs à l'étranger progresser entre 2000 et 2002 globalement de 26,6 % (pour un effectif total de 4976956 personnes en 2002) et rien que pour l'Europe de 28,5 % (pour un effectif total de 2 034 456 personnes en 2002) ;

- les fusions et acquisitions et les regroupements ont permis la création d'entreprises d'envergure européenne (EADS, Airbus...) dont les processus de décision, d'actions et de production vont bien au-delà des frontières du pays où se trouve le siège social.

Quand les intérêts des États-membres convergent, l'Europe peut se montrer plus efficace – au bénéfice donc des entreprises françaises –. Cela est d'autant plus vrai que la Commission sait intervenir, en matière de commerce international par exemple, quand certains États-tiers imposent des mesures de protection dans des conditions irrégulières : ainsi l'Europe a-t-elle su engager des actions spécifiques – tantôt à l'OMC, tantôt à l'OCDE, dans certains cas par la signature d'accords bilatéraux, etc. –, pour défendre les intérêts de l'industrie sidérurgique européenne.

Pour autant, deux éléments majeurs ne permettent pas, à ce jour, et excepté sur des sujets secondaires, de mettre en place une politique européenne d'intelligence économique : nos partenaires européens sont aussi nos concurrents sur la plupart des marchés mondiaux ; l'absence de véritable politique commune, en matière de défense ou de relations extérieures, ne permet pas d'exercer les attributs de la puissance auxquels l'Europe pourrait prétendre.

En l'absence d'Europe-puissance, la France doit rechercher les coopérations avec ses partenaires-compétiteurs.

1. Les implantations françaises à l'étranger sont en majorité des entreprises de petite taille : 70 % sont des PME de moins de 250 salariés. Les plus grandes entreprises (1000 salariés et plus) ne représentent que 4 %. En termes de secteur d'activité, les implantations françaises se répartissent équitablement entre la production (30 %), le commerce (21 %) et les services (28 %). Source DREE.





# 3

## De la défense économique à la sécurité économique active

## États-Unis 1993-2003 : 10 ans de « sécurité » économique active

L'année 1993 aura probablement marqué l'aboutissement de la réflexion américaine en matière de politique publique d'intelligence économique.

À l'initiative du Président Clinton, est créé le *National Economic Council*. Rattaché directement à la Maison Blanche, il est composé de divers ministères, agences et organismes; le NEC est d'abord chargé de fournir au Président la meilleure information possible concernant l'ensemble de l'économie.

La même année sont créés l'*Information Security Oversight Offices* – ISOO –, chargés de la protection des informations technologiques et économiques, le *National Counter Intelligence Center* (NACIC), devenu le *National Counter Intelligence Executive* (NCIX) qui centralise l'information publique aux entreprises, prépare des stratégies offensives et sert de point de contact avec l'ensemble des officines de renseignement et l'*Advocacy Center* (voir annexe 3) dont la mission, au sein du département du Commerce, est de coordonner l'action de soutien aux entreprises américaines dans la conquête de marchés extérieurs, notamment avec l'appui de l'*Eximbank*.

La mise en place de ces structures au niveau de décision le plus opérationnel avait été précédée par l'installation en 1975 d'un *Committee on Foreign Investments in The United States* – CFIOUS –, composé de onze ministères et agences et présidé par le Secrétaire au Trésor, et chargé de confronter les investissements étrangers aux exigences de sécurité nationale. Ce dispositif a été renforcé en 1991 par la loi Exon-Florio. **Bien évidemment, le critère de sécurité nationale n'est pas défini dans la loi.**

Les services de renseignement américains étaient également impliqués dès avant 1993 :

– la *Central Intelligence Agency* – CIA – pour sa part dotée dès 1947 d'une division « économie » travaillant essentiellement sur des sources ouvertes;

– la *National Security Agency* – NSA –, dont le réseau d'espionnage international Echelon, auquel participent la plupart des pays anglo-saxons, aurait été détourné de ses objectifs militaires d'origine à des fins d'espionnage économique.

D'autres organismes comme l'*United States Agency for International Development* – USAID – ont vu leurs missions réorientées pour servir les intérêts économiques américains tandis qu'à l'étranger étaient créés des *American Presence Posts* – APP –, sous l'égide des ambassadeurs, afin d'amplifier l'influence des États-Unis auprès des milieux économiques. En France, cinq APP ont été implantés à partir de 1998, à Lyon, Toulouse, Rennes, Lille, Bordeaux (voir encadré par 60).

Parallèlement à la mise en place de ces structures, un « arsenal législatif » (301, super 301, d'Amato, Helms-Burton... : voir annexe 3) a été déployé au fil des années, afin de protéger les entreprises américaines sous couvert du principe de défense des intérêts nationaux appliqué de manière extensive.

Les attaques terroristes contre les tours du World Trade Center du 11 septembre 2001 ont entraîné un durcissement de la doctrine et renforcé les moyens mis au service de la sécurité économique. Un renforcement de la protection des infrastructures critiques a été décidé et un *National Infrastructure Advisory Council* (NIAC) créé.

Sous couvert de lutte contre le terrorisme, la Homeland Security Policy élaborée à la suite de ces attentats a permis une réorganisation complète de l'administration américaine en matière de collecte du renseignement. La recherche des réseaux de financement du terrorisme a permis d'inclure le renseignement économique dans les priorités.

Ainsi, le *National Economic Council* a été réintégré au *National Security Council* et la quinzaine d'agences de renseignement placée sous la responsabilité du Department of Homeland Security.

Chaque grande entreprise américaine, chaque institution dispose désormais d'un correspondant « Homeland Security », constituant ainsi un formidable réseau d'intelligence économique.

Parallèlement, le gouvernement américain a imposé à ses alliés le *Container Security Initiative* – CSI –, dont l'objectif affiché est d'empêcher que des terroristes utilisent les containers transportés par bateau pour mener à bien leur action. Ainsi, les douanes américaines ont désormais dans les principaux ports européens des représentants, y compris en France. Le *Customs Trade Partnership Against Terrorism* – CTPAT – vise, pour sa part, à s'assurer que les entreprises qui exportent vers les États-Unis respectent un certain nombre de règles de sécurité. Un questionnaire détaillé adressé aux entreprises voulant exporter aux États-Unis permet aux douanes américaines de mieux connaître leurs systèmes de sécurité en échange de facilités et de baisse de tarifs douaniers. Ces douaniers américains en poste à l'étranger se voient ainsi reconnaître une faculté de visite dans les entreprises exportatrices!

La *Defence Advanced Research Project Agency* – DARPA –, émanation du Département de la Défense propose d'aller plus loin en matière de lutte contre le terrorisme et de maîtriser totalement les informations circulant sur les réseaux de télécommunication du monde entier à travers le programme TIA, *Total Information Awareness*, qui permettrait d'accéder à toute information, conversation, mél, professionnels et privés... D'ailleurs le programme a été rebaptisé *Terrorism Information Awareness*.

### France: le fondement pénal de la sécurité économique : l'article 410-1 du code pénal

« Les intérêts fondamentaux de la nation s'entendent au sens du présent titre de son indépendance, de l'intégrité de son territoire, de sa sécurité, de la forme républicaine de ses institutions, des moyens de sa défense et de sa diplomatie, de la sauvegarde de sa population en France et à l'étranger, de l'équilibre de son milieu naturel et de son environnement et des éléments essentiels de son potentiel scientifique et économique et de son patrimoine culturel ».

# 3. De la défense économique à la sécurité économique active

La France n'a ni doctrine ni politique globale de sécurité économique. Les administrations publiques s'orientent seules et en ordre dispersé. Il manque un vrai pilotage donnant de la cohérence et de l'efficacité à la protection de nos intérêts économiques et scientifiques.

## 3.1 Anticiper et ne pas subir

### A/ Orienter les administrations

Une véritable politique de sécurité économique devrait imposer à l'État une anticipation des menaces et un traitement actif des agressions concrètes subies par nos entreprises. Il est temps de passer d'une posture statique et réactive (la défense) à une démarche active (la sécurité économique) engageant tous les services de l'État, et en premier lieu les services de renseignement et de sécurité

Encore faut-il que ceux-ci disposent d'un cadre politique clair leur permettant d'asseoir leur action. **Ces services ont un besoin impérieux d'une doctrine et d'objectifs ciblés :**

– d'une doctrine d'abord, définissant la nature et le contenu de leurs relations avec les entreprises privées et publiques. Cette doctrine doit s'organiser autour de l'idée de *partenariat* ; il s'agit, en fait, de **faire naître une communauté d'intérêts entre l'État et les entreprises**, de rompre avec une conception archaïque et ancienne de l'intérêt général selon laquelle seul l'État serait porteur de la destinée collective : par la création d'emplois et de richesses, par leur rayonnement international, les entreprises concourent aussi à l'intérêt collectif.

– d'objectifs ensuite, définissant les secteurs, les activités, voire les entreprises (grandes ou petites) nécessitant une attention particulière. L'État doit concentrer ses moyens au service des priorités qu'il s'est assignées. Des pans entiers de l'économie nationale représentent en effet des outils d'indépendance en termes d'emplois, de technologies stratégiques ou de sensibilité.

Or, que constate-t-on ? Faute de priorités claires, les services publics concernés se dispersent en d'inutiles recherches et actions de prévention, contradictoires avec le souci de l'efficacité et la saine gestion des crédits publics.

### B/ Se protéger des nouvelles menaces

Cette situation est d'autant plus regrettable que sont apparues au cours des dernières années de nouvelles menaces et des vulnérabilités pesant sur nos entreprises :

■ **la grande perméabilité des services financiers** actuels et en devenir, en particulier aux comportements criminels et mafieux (voir encadré page 38) ;

■ **le détournement et la captation d'informations** notamment dans les marchés de la sécurité et du renseignement privés ;

■ **l'utilisation de la désinformation** comme procédé de concurrence déloyale. Il s'agit le plus souvent de rumeurs orchestrées dénigrant des produits, interprétant faussement les caractéristiques financières d'une entreprise, visant des activités commerciales jugées irrespectueuses des droits de l'homme ou dénonçant le caractère illicite du comportement des dirigeants d'entreprises. Il serait donc souhaitable qu'un observatoire soit créé pour procéder au recensement, à l'analyse de ces pratiques ainsi qu'aux prescriptions susceptibles d'être apportées dans ces domaines. **Cet « observatoire des mauvaises pratiques commerciales » pourrait utilement être intégré dans un cadre financé par des ressources privées ;**

■ **l'impact des dépendances stratégiques** : nos entreprises dépendent parfois de fournisseurs étrangers pour le développement de leurs activités. Elles se trouvent ainsi exposées à une double dépendance : d'une part le risque de rupture d'approvisionnement par le fournisseur, d'autre part la connaissance par le fournisseur des

## Sécurité et réseaux financiers

Dans la question centrale de la sécurité des réseaux financiers, quelques points parmi d'autres peuvent être mis en exergue :

– Le procédé de la carte à puce développé en France et en Europe est notablement plus sûr que le système utilisé ailleurs, en particulier aux États-Unis. Le groupement des cartes bancaires (GIE-CB) est à la fois une infrastructure vitale et une entreprise de souveraineté. Au regard de l'intérêt national, il est essentiel d'empêcher le démantèlement du groupement au profit d'un réseau concurrent et étranger. **Son inscription définitive dans le répertoire des « points sensibles » en application de l'instruction interministérielle n°4600 du 8 février 1993 est essentielle.**

– **Le fonctionnement du réseau SWIFT**, qui assure un système de paiement électronique interbancaire sur lequel transitent environ 95 % des transactions financières internationales, **soulève deux types de problèmes** : d'une part, en ne se considérant pas comme engagé par des obligations professionnelles d'identification et de signalement, il favorise le blanchiment d'argent sale entrant en France et les trafics des organisations criminelles ; et, d'autre part, en ne sécurisant pas les échanges, il contribue au développement de fuites d'informations vers des pays tiers, voire le « blocage » des transactions. **Il conviendrait de suivre la sous-traitance de la sécurité du réseau.**

– La poursuite des efforts en matière de lutte contre le blanchiment et les paradis fiscaux doit s'accompagner d'un renforcement de la coopération judiciaire internationale et de celle des organismes de régulation financière. Dans cette optique, le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie devrait renforcer ses liens avec les autorités boursières, notamment leurs homologues étrangères, afin d'analyser plus « scientifiquement » les mouvements boursiers spéculatifs internationaux – comme ceux des fonds spéculatifs, « hedge funds » –, en particulier dans les secteurs les plus sensibles de l'économie.

– **Les accords Identrus, quant à eux, développent une infrastructure mondiale de gestion de clefs publiques (IGC)** pour sécuriser les communications et les transactions interbancaires ou commerciales interentreprises à l'échelle mondiale. Ils doivent prochainement affecter l'ensemble des relations liées au « e-business » : la messagerie électronique, les places de marché électronique, le commerce international, la signature de contrats, les paiements en ligne et les services bancaires commerciaux.

60 des plus grandes institutions financières américaines, européennes et asiatiques couvrant 133 pays ont adopté cette certification (les 300 plus grandes banques du monde devraient en faire partie prochainement). Les grandes banques françaises ont adhéré à Identrus à la fin de l'année 2000.

On ne peut que souscrire aux avantages avancés par les promoteurs de ce système : interopérabilité internationale, développement accru des échanges, gains d'efficacité permis par l'élimination des délais. **Néanmoins, le déploiement généralisé de ce service de certification conduira à une dépendance du système financier français vis-à-vis d'Identrus, déjà contrôlé par les États-Unis.**

## Ordonnance n° 59-147 du 7 janvier 1959 portant organisation générale de la défense

Titre Ier : Dispositions générales.

[...]

### Article 18

Le ministre chargé des affaires économiques oriente aux fins de la défense l'action des ministres responsables de la production, de la réunion et de l'utilisation des diverses catégories de ressources ainsi que de l'aménagement industriel du territoire.

Il assure la liaison permanente avec le ministre de l'intérieur et le ministre des armées afin de tenir compte dans son plan d'équipement économique des nécessités essentielles de la défense.

L'action du ministre chargé des affaires économiques s'étend à la répartition primaire des ressources visées à l'alinéa 1<sup>er</sup>, ainsi qu'à la fixation des prix et à l'organisation des opérations commerciales d'importations et d'exportations.

### Article 19

Dans les cas prévus aux articles 2 et 6 de la présente ordonnance, un seul ministre est responsable, pour chacune des grandes catégories de ressources essentielles à la vie du pays – telles que matières premières et produits industriels, énergie, denrées alimentaires, transports, entreprises de travaux publics et de bâtiments, transmissions – des mesures à prendre pour satisfaire au mieux les besoins des ministres utilisateurs.

Les ministres mentionnés au présent article peuvent, pour la préparation ou la réalisation des mesures qui leur incombent, faire appel au concours d'organismes professionnels et peuvent étendre, en ces matières et sous leur contrôle, la compétence de ces organismes à l'ensemble des entreprises d'une profession, qu'elles soient ou non adhérentes à ces organismes.

Les mêmes ministres assurent la répartition des ressources dont ils sont responsables.

## DST et défense

Article 1 : « La direction de la surveillance du territoire a compétence pour rechercher et prévenir, sur le territoire de la République française, les activités inspirées, engagées ou soutenues par des puissances étrangères et de nature à menacer la sécurité du pays, et, plus généralement, pour lutter contre ces activités. À ce titre, la direction de la surveillance du territoire exerce une mission se rapportant à la défense ».

marchés et des technologies. Or ces grandes entreprises-fournisseurs entretiennent, parfois, du fait même de leur position dominante des relations privilégiées avec leurs autorités gouvernementales...

■ enfin, on ne peut passer sous silence la menace désormais réelle que fait peser sur la stabilité et la santé des entreprises occidentales l'existence de **très puissantes organisations criminelles transnationales**.

### 3.2 Une organisation et des textes à repenser

L'ordonnance du 7 janvier 1959 portant organisation générale de la Défense Nationale retient ses trois composantes : militaire, civile et économique. Cette ordonnance fondatrice, et à l'époque innovante, évoque la question de la continuité économique dans plusieurs articles – art 18 et 19 en particulier (voir encadré page 38) – qui aujourd'hui ont singulièrement vieilli. Il est intéressant de noter que cette ordonnance n'évoque pas explicitement le concept de défense ou de sécurité économique – et encore moins celui d'intelligence économique. Ce texte n'est plus adapté aux réalités d'une économie ouverte, mondialisée, en partie immatérielle, où la part des services et de l'information a considérablement crû.

#### Proposition 8

*Adapter et moderniser, dans sa dimension économique, l'ordonnance du 7 janvier 1959.*

Plusieurs ministères et organismes sont chargés de son application.

La **direction de la Surveillance du Territoire** est le seul service du ministère de l'Intérieur ayant fonctionnellement et explicitement une mission de sécurité économique, conformément au décret n° 82-1100 du 22 décembre 1982 qui définit sa mission (voir encadré page 38).

Ainsi, la DST s'est dotée d'une sous-direction chargée de la protection du patrimoine économique et scientifique qui, dans un cadre essentiellement préventif, développe une triple action de sensibilisation, de contacts et d'enquêtes. Elle exerce déjà cette mission dans un souci de *partenariat actif* avec le secteur privé. Cette conception de l'action de l'État doit être encouragée et développée.

L'article 2 du décret de 1982 souligne à juste titre le rôle central de la DST qui peut être utilement rappelé : « Pour l'exercice de ses missions, et dans le cadre des instructions du gouvernement, la direction de la surveillance du territoire est notamment chargée :

- de centraliser et d'exploiter tous les renseignements se rapportant aux activités mentionnées à l'article 1<sup>er</sup> et que doivent lui transmettre, sans délai, tous les services concourant à la sécurité du pays. De participer à la sécurité des points sensibles et des secteurs-clefs de l'activité nationale, ainsi qu'à la protection des secrets de défense ;
- d'assurer les liaisons nécessaires avec les autres services ou organismes concernés ».

La **direction centrale des Renseignements généraux** (DCRG), par son suivi des phénomènes de société, son maillage territorial et ses effectifs peuvent également participer à cette mission de protection économique.

#### Proposition 9

- Conforter la DST dans son rôle majeur en matière de sécurité économique. Veiller à ce que, conformément aux textes, la DST soit systématiquement destinataire de toute information concourant à sa mission.
- Les services locaux de la DCRG pourraient en particulier se voir confier le suivi de certaines PMI/PME. Afin d'éviter les doublons et d'éventuels conflits opérationnels, la DCRG devra impérativement travailler dans ce domaine sous la direction de la DST.

D'autres services du ministère de l'Intérieur concourent aussi à cette mission.

## **La lutte anti-terroriste au service du renseignement économique ?**

La loi sur la sécurité du transport aérien, signée par le président Bush au mois de novembre 2001, est entrée en vigueur le 19 janvier 2002. Elle instaure une obligation de transmission préalable à la douane américaine des listes de passagers pour toute compagnie aérienne assurant des vols internationaux à destination du territoire américain (Système APIS).

Certaines informations doivent être transmises : nom, sexe, date de naissance, nationalité, n° de passeport et lieu d'émission, le cas échéant n° de visa ou de carte de séjour, ainsi que toute autre information que le département des transports, en concertation avec les douanes américaines, juge nécessaire.

L'objectif du système est de vérifier l'identité de chaque passager, de la comparer à une base de données et de classer les voyageurs en trois catégories avant leur passage aux contrôles de sûreté (rouge pour les passagers à risque élevé, jaune pour ceux qui ont des antécédents et vert pour les autres). Il est également susceptible de permettre la création d'un programme pour les « passagers connus » qui, en contrepartie de la fourniture volontaire d'un certain nombre d'informations bénéficieraient de contrôles assouplis et plus rapides.

L'ensemble des données transmises par les compagnies aériennes est traité dans un centre situé en Virginie. Par ailleurs, à la demande des douanes, les transporteurs doivent mettre à leur disposition le dossier complet du passager.

La presse internationale affirme que des informations aussi ténues que celles reprises dans la liste des passagers auraient été utilisées, dans le passé, par les services américains pour suivre à la trace des industriels français et savoir ainsi dans quels pays des contrats étaient en cours de signature. L'hypothèse mérite réflexion...

La Commission européenne a décidé de céder, à la mi-février 2003, face aux pressions américaines sur la base d'un engagement des douanes américaines à ne pas retransmettre ces données à d'autres agences fédérales.

Mais les douanes américaines sont désormais intégrées dans le nouveau ministère de la sécurité (« Homeland Security »)...

## **Le contrôle des investissements étrangers en France : le dispositif juridique**

Le dispositif juridique actuel comporte :

– les dispositions du code monétaire et financier relatives aux investissements étrangers et plus particulièrement l'article L151 qui prévoit qu'un investissement étranger doit faire l'objet d'une autorisation préalable de la direction du Trésor, s'il « est de nature à mettre en cause l'ordre public, la sécurité publique ou encore la santé publique » ou bien s'il « est ou a été réalisé dans des activités de recherche, de production ou de commerce d'armes, de munitions, de poudres et substances explosives destinées à des fins militaires ou de matériels de guerre » ;

– le décret du 7 mars 2003, qui est venu préciser, conformément à la jurisprudence communautaire et nationale, les circonstances spécifiques dans lesquelles une autorisation est nécessaire au regard des notions d'ordre public et de sécurité publique.

Toutefois, il est apparu que ces dispositions méritaient d'être complétées pour s'appliquer plus explicitement à la défense nationale, dans le souci de mieux protéger nos technologies de souveraineté et services de confiance. C'est pourquoi, dans le cadre de l'examen du projet de loi sur la sécurité financière, le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a pris, au nom du Gouvernement, l'initiative d'un amendement allant dans ce sens, voté en première lecture par le Parlement.

**Le Service central de coopération technique internationale de Police (SCTIP)** : ses attachés en poste dans les ambassades participent à l'appui des entreprises françaises exportant dans des zones à risque.

**La direction centrale de la Police Judiciaire (DCPJ)** ensuite, par son action répressive dans la lutte contre les contrefaçons. Trop souvent considérée comme une infraction mineure, la contrefaçon représente selon l'OCDE 5 à 7 % du commerce mondial. La France, à travers ses grandes marques, souvent n<sup>os</sup>1 mondiales, est tout particulièrement concernée (industries du luxe, de l'aéronautique, de l'automobile, pharmacie...). La contrefaçon porte gravement atteinte aux entreprises (baisse du chiffre d'affaires, chômage, érosion de l'innovation), aux consommateurs (santé des utilisateurs et sécurité des produits), à l'État (baisse des recettes fiscales) ainsi qu'au principe du développement durable dans la mesure où le respect des législations sociales et environnementales est le moindre des soucis des contrefacteurs. Ce dont il est question relève purement et simplement du crime organisé. Or, le droit français de la contrefaçon apparaît complexe et surtout peu dissuasif. La faiblesse des peines, deux ans de prison au maximum, constitue une véritable incitation au développement de ces pratiques illégales.

## Proposition 10

*Revoir les incriminations de la contrefaçon afin d'augmenter de façon significative les peines encourues<sup>1</sup>.*

**La direction générale de la Sécurité extérieure (DGSE)** qui, à l'étranger, remplit une mission de contre-espionnage et de contre-influence. Celle-ci n'a pas encore été suffisamment reconnue comme prioritaire par l'État, en dépit des atouts humains, techniques et financiers de la direction générale<sup>2</sup>.

**La direction de la Protection et de la Sécurité de la Défense (DPSD)** assure la protection des entreprises intéressant la défense nationale. Elle développe également une activité d'analyse des risques liés aux partenariats industriels et commerciaux, aux attaques informatiques, aux implantations territoriales douteuses.

**La Délégation générale pour l'Armement<sup>3</sup> (DGA)**. Pour assurer ses missions, dans le périmètre de l'industrie de défense (et par extension dans les secteurs où la compétence technologique est une composante essentielle de la capacité de défense), la DGA participe à la construction d'une sécurité économique active :

- par la conduite d'un dialogue régulier avec les industriels dans le cadre du « partenariat stratégique » ;
- par l'identification de la « Base Industrielle et Technologique de Défense » : l'ensemble des acteurs-clefs sur les technologies dont la maîtrise industrielle est jugée cruciale au titre des « capacités technologiques » ;
- par le soutien au développement des « compétences critiques » dans le cadre des programmes d'études ;
- par la tutelle assurée sur les entreprises en matière de sécurité (rôle de surveillance et de conseil du département « Sécurité de Défense et de l'Information » (SDI) en liaison avec la DPSD).

Enfin, **la direction générale de la Gendarmerie nationale (DGGN)**, par sa présence dans les zones rurales, peut recueillir, à l'occasion de ses missions traditionnelles, de nombreuses informations relevant de la sécurité économique. À l'image de la DCRG, la gendarmerie dispose d'un vrai maillage territorial, en particulier dans des zones de fortes implantations de PMI/PME. Surtout, la gendarmerie participe déjà activement à la protection des infrastructures vitales et critiques (centrales nucléaires, etc.).

**Le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie** participe également de façon explicite et active à la sécurité économique. Ce ministère a officiellement en charge la défense économique, comme le rappelle une circulaire du 14 février 2002 (voir annexes).

Le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie<sup>4</sup> s'assure du

1. Le ministère de l'Industrie a récemment fait des propositions en ce sens.

2. Le rôle de la DGSE ne peut faire l'objet en ce domaine, comme en d'autres, de propositions écrites.

3. Au titre du décret 2000-809 du 25/08/00 (fixant les attributions et l'organisation de la DGA), le Délégué « ... veille au maintien des capacités technologiques et industrielles nécessaires à la défense ; (art.1 – 1<sup>er</sup>) ... propose au ministre de la défense les actions techniques ou industrielles à entreprendre sur les plans international [...] ; (art.1 – 7<sup>er</sup>) ... est également chargé [...] de la surveillance des entreprises privées travaillant pour l'armement ; (art.1 – 11<sup>er</sup>) ».

4. Notamment en s'appuyant en région sur le réseau de chargés de mission « défense économique » du HFD.

## **Les faiblesses de l'organisation administrative française de protection des « infrastructures critiques »**

La politique de la sécurité doit passer de la parade d'une menace militaire et définie à une philosophie du risque multiforme.

Pourquoi s'interroger sur les risques encourus par le tissu entrepreneurial français dans sa prise en compte insuffisante de l'intelligence économique, si l'État n'est pas capable, à travers une démarche identique et appliquée, d'évaluer ses propres responsabilités de défense et de protection des infrastructures essentielles qui assurent au quotidien la circulation des flux économiques ? Les leçons du 11 septembre 2001 sur la vulnérabilité des infrastructures critiques de notre pays sont loin d'avoir été toutes tirées.

Les infrastructures critiques sont nombreuses et très diverses. On peut dresser une liste rapide de sites et de réseaux : les réacteurs nucléaires, les établissements dits « Seveso », les barrages, le réseau des hydrocarbures et du gaz naturel, le réseau ferré français, la surveillance du trafic aérien, les réseaux d'approvisionnement en eau potable, les réseaux de distribution électrique, les infrastructures financières et les réseaux de télécommunications.

Il ne s'agit pas simplement de protéger des sites sensibles ou des superstructures mais de sécuriser des flux dont l'immatérialité constitue la principale spécificité. La nature des menaces, largement asymétriques, qui pèsent aujourd'hui sur notre économie a profondément changé le nombre et la qualité des acteurs publics susceptibles de prévenir et de répondre efficacement à cette mesure.

**La structure administrative actuelle est inadaptée et souffre d'une absence de tutelle politique** : la France ne dispose pas d'une administration centralisant l'ensemble des prérogatives et la coordination n'est prévue qu'en temps de crise, c'est-à-dire souvent trop tard.

La coordination interministérielle est confiée au Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN) : mais ce service ne dispose pas pour autant de réelles prérogatives ni de moyens en matière de gestion de crises liées à ces infrastructures. C'est une simple structure « de conception et d'impulsion » des différents ministères...

Il revient en fait à chaque ministère ou entreprise publique d'identifier les infrastructures vitales relevant de sa compétence et de mettre en œuvre les moyens de protection répondant aux critères.

La gestion des crises constitue l'autre point noir du dispositif français. Les préfectures sont totalement sous-équipées et il est aujourd'hui impossible de gérer une crise sans outils pertinents de communication, de simulation, et de visualisation des informations, des plans et ressources.

Une vraie politique des infrastructures critiques implique une identification et un recensement rigoureux et régulier, des audits de sécurité périodiques, une réactualisation des critères, des schémas préparatoires de communication.

## **L'affaire Gemplus ou les défaillances de l'État stratège**

Février 2000, Texas Pacific Group, un fonds d'investissements américain, investit 550 millions d'euros dans Gemplus. L'entreprise française, première mondiale dans le domaine de la carte à puce, dispose d'un fort potentiel technologique et humain. Son président et fondateur d'alors, Marc LASSUS, souhaite développer Gemplus à l'international. Le siège social de l'entreprise est transféré au Luxembourg et, en décembre 2000, Gemplus est introduit en bourse.

La situation se dégrade en 2001 alors que TPG, allié à la famille QUANDT, l'autre actionnaire de référence, impose hommes et stratégies. Le marché de la carte à puce se détériore et le nouveau président Antonio PEREZ envisage de rapatrier le siège social de la société aux États-Unis.

Les services de l'État informent le gouvernement français de la situation de Gemplus – l'entreprise a bénéficié de plus de 100 millions d'euros d'argent public pour son développement –.

Débute la polémique. Deux scénarios s'opposent aujourd'hui autour de l'idée de faire de Gemplus un acteur majeur de la carte à puce aux États-Unis :

– pour les uns, TPG agirait pour des intérêts gouvernementaux ou industriels américains. La carte à puce, pourtant plus fiable, n'est pas à ce jour utilisée aux États-Unis pour les transactions sécurisées. Dans la stratégie "d'information dominance" dans laquelle se projettent les États-Unis, Gemplus aurait été la cible idéale pour rattraper le retard américain dans ce secteur : acquérir le savoir-faire français, y associer la cryptographie d'équipes américaines et ainsi devenir leader mondial du marché de la sécurité, tout en permettant aux services spécialisés américains de disposer des informations leur permettant d'accéder aux données qui leur sembleraient intéressantes. À l'appui de cette thèse, la nomination – après deux candidatures malheureuses – d'Alex MANDL, qui se révélera, après une omission malencontreuse dans son CV, être un ancien administrateur d'In Q Tel, le fonds d'investissements de la CIA et ce depuis sa création en 1999...

– l'autre scénario est présenté par TPG : il ne se serait agi que d'une opération financière visant la rentabilité à moyen terme. En 3 ans, 150 millions d'euros auraient été dépensés en indemnités diverses, notamment pour le remplacement des dirigeants successifs...

Gemplus a récemment signé un contrat portant sur la fourniture de 10 millions de cartes à puce pour China Unicom, premier réseau CDMA – le standard américain – au monde fondé sur la carte à puce.

Que penser ? Une seule certitude s'impose : l'État, qui n'a eu que tardivement connaissance de l'investissement initial de TPG, n'a pas su ou pu réagir à temps.



fonctionnement normal des réseaux essentiels et des infrastructures vitales (électricité, hydrocarbures, télécommunications, systèmes de paiement et chaîne alimentaire). On doit remarquer que l'organisation administrative française de protection des infrastructures dites critiques mériterait probablement une vraie réflexion, à l'image de ce qu'ont fait les États-Unis après les attentats du 11 septembre 2001 (voir encadré page 42).

## Proposition 11

*Le fonctionnement des réseaux essentiels et la sécurité des infrastructures vitales doivent relever de l'instance politico-administrative définie par le Gouvernement, en s'appuyant sur le Secrétariat général de la Défense nationale (SGDN), les Hauts Fonctionnaires de Défense (HFD) et en particulier celui du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.*

Ce ministère veille aussi en théorie à ce que certaines activités-clefs de l'économie, passant sous contrôle étranger, ne placent la France en situation de dépendance stratégique. L'absence de doctrine et de définition du périmètre stratégique de l'État ne peut expliquer pour autant certaines défaillances (voir encadré page 42).

Le contrôle des investissements étrangers dans des secteurs sensibles est une question importante. Le dispositif juridique, lacunaire jusqu'à présent, est en pleine refonte (voir encadré page 40). Son application réelle devra faire l'objet d'un suivi précis pour que de nouveaux dysfonctionnements, à l'instar du dossier GEMPLUS, ne se reproduisent plus.

Enfin, ce ministère compte également un service important en matière de sécurité économique : la **direction générale des Douanes et des Droits indirects**. Les douanes, comme la DCPJ, sont en première ligne dans la lutte contre les contrefaçons.

**L'intelligence économique ne recouvre pas seulement des missions de sécurité : c'est aussi de la compétitivité, de l'influence et de la formation. De ce fait, le SGDN ne peut à l'évidence, par sa nature, ses compétences et son statut, assumer une mission de coordination dans ce domaine.**

**Toutefois, le SGDN est chargé d'une mission étrangement oubliée par l'État : la sécurité des systèmes d'information.** Il dispose pour cela de la **direction centrale de la Sécurité des systèmes d'information (DCSSI)**. Or, que constate-t-on ? **Les services de l'État et ses « satellites » (EPA, EPIC, etc.) utilisent, y compris pour des fonctions sensibles, des solutions informatiques étrangères ne présentant pas toutes les garanties de sécurité. Les ministères opèrent leurs choix sans contrôle, sans coordination, ni doctrine ou assistance.** La gestion de fichiers sensibles dépend par exemple de logiciels pouvant présenter des « portes arrière » (Justice, Recherche, Économie et Finances, etc.).

L'étendue des compétences de la DCSSI peut poser question. Ce service se limite, semble-t-il, aux aspects purement techniques de la sécurité des systèmes d'information sans développer de travail permanent de connaissance des acteurs industriels, en particulier étrangers. L'analyse technique devrait à l'avenir se doubler d'une expertise industrielle tenant aux marchés et à ses acteurs. La DCSSI devrait, de plus, être consultée systématiquement lors des achats majeurs effectués par les administrations publiques.

## Proposition 12

*Mettre en place une mission interministérielle d'expertise technique et industrielle des systèmes d'information des administrations publiques dont le SGDN assurera l'exécution.*

Par ailleurs, le SGDN exerce la responsabilité du suivi de la réglementation sur les établissements à régime restrictif (ERR), civils ou militaires, à travers l'instruction interministérielle 486 (1993). Méconnu et pourtant d'une grande importance pratique, ce texte définit ainsi des secteurs suffisamment sensibles pour que les stagiaires et visiteurs

## **KROLL : une société de renseignement aimant « l'humain »...**

L'audition de représentants parisiens et londoniens du cabinet américain KROLL (12 mars 2003) fut très révélatrice de l'emprise des acteurs privés sur le renseignement économique et financier.

Cette société dispose désormais d'une « taille critique » à l'international : 2300 salariés répartis dans 60 bureaux autour de cinq métiers orientés sur le « risque commercial et financier » ; en fait sur la recherche d'informations quelle que soit la sophistication des appellations et des produits offerts. KROLL a affirmé n'employer que 7 anciens de la CIA. La société assure travailler en réseau, au plan mondial.

Toujours selon ses dirigeants, elle dispose pour cela d'un système informatique intégré appelé ELITE permettant une connaissance exhaustive et en temps réel des clients et des dossiers ; et ce sous la direction du bureau central à WASHINGTON. Les méthodes révélées lors de cette audition peuvent étonner. KROLL procède apparemment à un traitement aussi exhaustif que possible de l'information publique, légale, c'est-à-dire « ouverte ». Cependant, ce travail est complété, selon les déclarations de ses représentants, par une utilisation permanente de « contacts humains ». Il s'agit en fait de « spécialistes rémunérés » s'apparentant à des enquêteurs. Les représentants de KROLL n'ont pas hésité à indiquer utiliser le concours de journalistes, notamment français, pour obtenir des informations auprès des entreprises et ce, en dissimulant l'objet réel de leurs questions. Estimant que ce travail de « renseignement humain » n'a rien d'illégal, KROLL affirme y recourir régulièrement...

### **...aux multiples compétences!**

Kroll ne s'affiche pas comme étant une société de renseignement privé. De façon très noble et respectable, l'entreprise américaine est divisée en six directions correspondant à autant de métiers :

- renseignements d'affaires et enquêtes ;
- vérification d'antécédents professionnels ;
- services de sûreté ; protection des biens et des personnes ;
- sécurité des communications et des systèmes informatiques (!) ;
- soutien à l'action judiciaire (arbitrage et litige, détournement et contrefaçon de la propriété intellectuelle, fraude, recherche d'actifs) ;
- analyse stratégique et concurrentielle.

Naturellement, ces périphrases et euphémismes ne font que décrire une société bien renseignée!

fassent l'objet d'un contrôle préalable. Or il s'avère que la liste de ces établissements n'est réactualisée qu'épisodiquement. Leur nombre probablement excessif et leur choix parfois obsolète devraient inciter à une réflexion sur cette instruction interministérielle.

## Proposition 13

*Moderniser l'instruction interministérielle 486 et veiller à une actualisation annuelle des établissements à régime restrictif (ERR).*

C'est donc autour de ces cinq acteurs majeurs, DST, DGSE, DPSD, les services du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et du SGDN que s'articulent aujourd'hui la défense et la sécurité économiques du pays.

Toutefois, l'expérience démontre que la coordination et l'animation de services aussi dispersés, aux missions et aux cultures professionnelles aussi différentes, sont défaillantes.

### 3.3 Une communauté de besoins État/entreprises

#### A/Externalisation et sous-traitance en question

Les entreprises comme l'État font désormais appel à un nombre croissant de partenaires extérieurs. Ce phénomène de sous-traitance ou d'externalisation de services, souvent sensibles, soulève de vraies questions en termes de sécurité des informations, des biens et des personnes. Les entreprises et les administrations publiques démembrant de plus en plus de fonctions parfois vitales et stratégiques, autorisant ainsi des entités extérieures à accéder à leurs secrets et donc à leur « cœur de métier » : audit, conseil, sécurité/gardiennage, maintenance informatique, assurance, cabinets de traduction, etc. Cette perméabilité désormais structurelle aux agressions extérieures constitue une vulnérabilité majeure.

Le problème devient réellement stratégique quand on prend conscience du fait que ces entreprises – comme l'État – se trouvent confrontées à une offre réduite : en nombre, en qualité et en nationalités. À ce titre, la monopolisation par des sociétés, le plus souvent anglo-saxonnes ou américaines, de certains de ces services constitue aujourd'hui une **véritable dépendance de fait**.

**Ne peut-on s'étonner par exemple que de grandes administrations de l'État faisant partie de son périmètre de souveraineté fassent régulièrement appel à des cabinets d'audit ou à des banques d'affaires anglo-saxons ou américains ?** Il serait instructif de connaître le nombre de cabinets européens, et en particulier français, ayant pu auditer le Pentagone ou le Département de la Justice...

À ce titre, **les sociétés de renseignement privé (SRP) constituent vraiment un problème de sécurité nationale**. Ni leur existence, ni d'ailleurs leur utilité au profit des entreprises ou de la France ne sont ici en cause : certaines, comme les anciennes sociétés de corsaires « ne font pas leur guerre privée, mais à titre privé, la guerre nationale<sup>1</sup> » mais, la nature-même de leur métier exige des précautions particulières ; leur activité n'est pas neutre au regard du respect des libertés publiques ; et les entreprises ont besoin de partenaires de confiance présentant des garanties d'éthique, de confidentialité et de professionnalisme. La loi du 18 mars 2003 votée à l'initiative du ministre de l'Intérieur constitue d'ores et déjà un progrès (système d'agrément préalable des professionnels, etc.).

Cependant, il faudra probablement aller au-delà afin que le marché offre aux entreprises françaises une alternative crédible aux sociétés étrangères. La question se pose à l'identique pour la sécurité privée. Tout en respectant les règles de la concurrence, il serait opportun d'encourager le regroupement d'un certain nombre de groupes français dans ce domaine et d'assurer la régulation du marché de la sécurité.

1. *Histoire des corsaires*, Jean Merrien, éditions L'encre de marine.

## **Le secret des affaires aux États-Unis**

La loi fédérale dénommée « Economic Espionage Act » ou « Cohen Act » assure la protection des entreprises et des particuliers contre le vol du secret d'affaires en réprimant lourdement les contrevenants.

Elle dispose au § 1832 que : (a) « quiconque, avec l'intention de détourner un secret d'affaires en relation avec ou inclus dans un produit fabriqué pour ou mis sur le marché intérieur ou extérieur, dans l'intérêt économique de quelqu'un d'autre que son propriétaire, sachant que l'infraction nuira à tout propriétaire de ce secret, sciemment,

(1) vole, ou sans autorisation s'approprie, soustrait, emporte ou dissimule, ou par fraude, ruse ou tromperie, obtient de telles informations,

(2) sans autorisation copie, reproduit, établit des croquis ou dessins, photographie, transfère ou charge par voie informatique, modifie, détruit, photocopie, transmet, livre, envoie, expédie, communique ou transfère de telles informations,

(3) reçoit, achète, ou détient de telles informations sachant qu'elles ont été volées, obtenues ou détournées sans autorisation,

(4) tente de commettre l'une des infractions prévues aux (1) à (3) ou

(5) projette de commettre, avec une ou plusieurs autres personnes, agissant à cette fin, l'une des infractions décrites aux (1) à (3), encourra l'amende d'un montant maximal prévue sous ce titre et au plus, 10 ans d'emprisonnement ou l'une de ces deux peines seulement.

(b) toute organisation commettant l'une des infractions décrites en (a) encourra une amende d'un montant maximal de 5M\$ »

Et au § 1839 que :

« le terme secret d'affaires signifie toute forme et tout type d'information financière, commerciale, scientifique, technique, économique, industrielle, incluant modèles, plans, compilations, mécanismes, formules, dessins, prototypes, méthodes, techniques, procédés, procédures, programmes ou codes, qu'elle se présente sous forme matérielle ou immatérielle, qu'elle soit ou non stockée, compilée, ou mémorisée physiquement, électroniquement, graphiquement, ou par écrit ».

Notons au passage que les activités de renseignement privé se dissimulent souvent sous d'autres vocables et d'autres métiers que ceux de « société ou d'agent privé de recherche » : conseil en stratégie, en organisation, en intelligence économique, en lobbying, en sécurité, en communication, en expatriation, etc.

## Proposition 14

- Créer un comité de déontologie des SRP et des sociétés de sécurité, formé des services concernés de l'État et chargé de conduire une réflexion sur l'élaboration et la mise en place d'un label d'éthique.
- Créer un fichier des SRP et des sociétés de sécurité.
- Instituer pour les besoins de l'État un système de cotation des sociétés de sécurité : un label et un répertoire de fournisseurs – avec des critères et des catalogues donnant la liste des entreprises titulaires de marchés publics simples ou habilités défense – assortis d'un visa du HFD.

### B/ Favoriser la stabilité des entreprises à intérêt stratégique significatif

L'actualité économique met régulièrement en évidence la sous-capitalisation des entreprises françaises, notamment des entreprises de croissance, et leur exposition aux prises de participations hostiles

Dans le cas d'entreprises à intérêt stratégique significatif, par leur objet ou leur activité ou du fait de leur accès à certains marchés, il n'existe pas aujourd'hui de fonds d'investissement français généraliste mobilisable rapidement

## Proposition 15

*Créer un fonds à capitaux mixtes, appuyé sur la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Ce fonds, sélectif et suffisamment attractif, sera prioritairement dédié aux entreprises de croissance. Il aurait vocation à devenir l'embryon d'un fonds européen appuyant les programmes communautaires*

La question de la stabilité se pose également en ce qui concerne les conseils d'administration de ces sociétés. Des aménagements législatifs pourraient corriger les faiblesses françaises.

## Proposition 16

- Favoriser la forme juridique de la société à directoire et conseil de surveillance ;
- Lever la limite du tiers concernant la présence au conseil d'administration des salariés et des salariés retraités de l'entreprise.

### 3.4 Secret d'État et secret des affaires

Le secret défense est une institution indispensable à la sécurité des institutions mais également à certains aspects de la défense économique. De nombreuses auditions ont souligné, probablement avec raison, combien le nombre des personnes habilitées au secret défense était excessif. Certaines fonctions sensibles touchant directement à la sécurité économique et financière du pays échappent toutefois au secret. Trop de secret tuant le secret, il serait souhaitable que les administrations aient le souci de ne demander qu'un nombre restreint et utile d'habilitations afin que les services chargés de l'instruction des dossiers (DST, DPSD, DCRG) puissent réaliser un travail efficace.

## Proposition 17

*Le SGDN repensera le nombre et la qualité des personnels habilités au secret défense.*

La France ignore le secret des affaires. Il s'agit d'une grave lacune pour la protection du patrimoine des entreprises. Celles-ci sont dépositaires d'un nombre considérable d'informations dont l'addition représente le véritable patrimoine de l'entreprise.

Or les protections matérielles et techniques (de la destruction de documents aux pare-feu) rencontrent vite leurs limites. Même la sensibilisation des personnes ne peut suffire. C'est pourquoi la protection juridique s'avère à l'usage nécessaire, voire indispensable.

Comme l'a montré une étude approfondie<sup>1</sup> de l'IHESI, il existe de nombreuses dispositions en droit français pouvant, peu ou prou, protéger les savoirs de l'entreprise. Mais rien d'aussi cohérent et efficace, par

<sup>1</sup>. Étude IHESI « Pour une protection légale du secret des affaires », sous la direction de Maître Thibault du Manoir de Juaye, non publiée.

## De la dépendance technologique à l'insécurité économique ?

Pour un meilleur fonctionnement interne et un supplément de services accordés aux usagers, les administrations publiques s'équipent à juste titre de systèmes d'informations. Malgré certaines dérives déjà constatées dans leur déploiement, l'aspect financier de ces systèmes est généralement bien pris en compte. Il n'en est pas de même en ce qui concerne la sécurité de ces systèmes.

Ainsi, à titre d'exemple, le consortium ACCENTURE-PEOPLESOFT a développé un système d'information « ACCORD » – Application Coordinée de Comptabilisation, d'Ordonnancement et de Règlement de la Dépense de l'État – pour le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Un système sensible comme tant d'autres, au ministère de la Justice ou au CNRS par exemple. Parmi les « briques logicielles » utilisées dans ce système, on retrouve celle de la société « Mohomine Inc », aux liens connus avec le fonds In-Q-Tel de la CIA (voir encadré ci-dessous)... Sans, bien entendu, faire de procès d'intention générale ou craindre systématiquement le complot (il faut tout de même garder en mémoire l'histoire du logiciel Promis...), il est souhaitable que le critère financier ne soit plus le seul, dominant les choix lors des appels d'offres mais que les questions de sécurité soient étudiées avec soin, notamment en ce qui concerne les sujets les plus sensibles (fichiers de personnes, projets de recherche...).

Une société française pourrait-elle se voir confier la conception, la réalisation et la maintenance du système d'information d'une agence fédérale américaine ?

### “Intelligence leads the way”

Taxonomy software vendors say that **the intelligence and defense communities are the main government users of their products**, though the companies generally are reluctant to name names.

Those communities' acceptance of the software may be partly due to the fact that the Defense Advanced Research Projects Agency funds development of many of the technologies, but it is more likely driven by agency needs.

“We have way too much information and are currently operating in a wartime operational tempo,” said one Defense Department official. “Analysts must be able to rapidly locate critical pieces of information that can affect battlefield operations.”

**To support innovation in the market, In-Q-Tel, the CIA's venture capital firm, is working with taxonomy specialists Stratify Inc. and Mohomine Inc., according to Greg Pepus, visionary solutions architect at In-Q-Tel.**

Beyond the military and intelligence communities, taxonomy software is used in other areas of government. “People are just starting to learn” about these tools, Pepus said.

For example, the State Department is launching a pilot project using technology from Autonomy Corp. to provide taxonomy for a knowledge management, collaboration and basic desktop services project covering U.S. organizations overseas, said Bruce Froehlich, partner in Accenture's Government Group, the lead contractor on the project.

Also, the Institute for Intergovernmental Research (IIR), an organization funded by the Justice Department, is using Autonomy's technology for the Global Justice Information Network initiative, a project to build an information infrastructure to increase data sharing among law enforcement agencies. [...]

*BY Ed McKenna, Federal Computer Week, May 13, 2002.*

exemple, que la législation américaine en la matière née du « Cohen Act » (Economic Espionage Act, 1996), – voir annexe 3. Cette législation est née d'un constat simple : après une longue étude sur les causes des pertes d'emplois aux États-Unis, l'administration fédérale a constaté que de nombreuses défaillances d'entreprises provenaient d'une captation des secrets d'affaires.

Le texte du Cohen Act, qui protège les informations en tant que telles de l'entreprise, et ce, en dehors de tout critère de support matériel, mérite réflexion.

---

## **Proposition 18**

*Créer un droit du secret des affaires, à caractère civil et/ou pénal.*

### **3.5 De nouvelles fonctions stratégiques dans les entreprises**

Le partenariat entre l'État et les entreprises suppose que les administrations publiques soient compétentes et réactives face aux questions de sécurité économique ; que ces mêmes entreprises aient aussi le souci de développer et d'institutionnaliser les fonctions se rapportant à l'intelligence économique entendue *lato sensu* : sûreté/sécurité, renseignement/veille technologique, etc. Encore faut-il que les cadres en charge de l'intelligence économique et de la sécurité dans les entreprises bénéficient d'une reconnaissance et d'un statut les plaçant en interlocuteurs crédibles des services de l'État.

Trop d'entreprises méconnaissent encore les métiers de l'intelligence économique au point d'en oublier leur existence, de placer leurs titulaires dans une position subalterne ou de leur refuser les moyens de développer leur activité.

L'intelligence économique doit constituer une fonction permanente au sein des entreprises, distincte mais liée aux missions de sûreté/sécurité.





# 4

## Repenser notre politique d'influence

## « Vassaux, sujets protégés et barbares... »

Si l'on souhaite élaborer les règles d'actions géostratégiques de l'Amérique, c'est-à-dire définir les moyens qu'elle doit se donner pour gérer à long terme ses intérêts géopolitiques en Eurasie, il est indispensable de procéder à l'analyse des principaux acteurs et à une reconnaissance appropriée du terrain.

Deux étapes sont nécessaires pour ce faire :

– en premier lieu, identifier les États possédant une réelle dynamique géostratégique et capables de susciter un bouleversement important dans la distribution internationale du pouvoir. Dans le même mouvement, déchiffrer les priorités que se fixent, en matière de politique étrangère, les élites des pays concernés et envisager les conséquences qu'auraient leurs efforts pour atteindre ces objectifs ; identifier les États les plus sensibles du point de vue géopolitique, ceux qui, par leur situation géographique ou du simple fait de leur existence, peuvent avoir des effets catalyseurs sur des acteurs géostratégiques plus importants ou sur les conditions régionales.

– en second lieu, formuler des politiques spécifiques pour contrebalancer les effets néfastes des politiques initiées par ces États ; définir les moyens de les associer ou de les contrôler, de façon à préserver et à promouvoir les intérêts vitaux des États-Unis ; élaborer une réflexion géostratégique globale qui intègre et harmonise, à l'échelle planétaire, les diverses politiques régionale des États-Unis.

En bref, pour les États-Unis, la définition d'une orientation géostratégique pour l'Eurasie exige d'abord de la clarté dans la méthode : il est nécessaire de mettre sur pied des politiques résolues à l'égard des États dotés d'une position géostratégique dynamique et de traiter avec précaution les États catalyseurs.

Sur le fond, cette approche n'a de sens qu'autant qu'elle sert les intérêts de l'Amérique, c'est-à-dire, à court terme, le maintien de son statut de superpuissance planétaire et, à long terme, l'évolution vers une coopération mondiale institutionnalisée.

**Dans la terminologie abrupte des empires du passé, les trois grands impératifs géostratégiques se résumeraient ainsi : éviter les collusions entre vassaux et les maintenir dans l'état de dépendance que justifie leur sécurité, cultiver la docilité des sujets protégés ; empêcher les barbares de former des alliances offensives.**

*Zbigniew BRZEZINSKI, « Le Grand Echiquier », Bayard Editions, 1997.*

## 4. Repenser notre politique d'influence

**S**i la connaissance et la compréhension au service de l'action sont au principe de l'intelligence économique et si le souci de sécurité et l'objectif de compétitivité se trouvent chacun à une extrémité du fil de l'intelligence économique, c'est « l'influence », comme posture intellectuelle et méthode d'action, qui doit guider notre comportement au-delà de nos frontières : gestion du temps, souci des personnes, caractère prioritaire de la relation humaine, pari sur l'intelligence transférée, bref, primauté du savoir, du savoir-faire et du faire-savoir.... C'est bien sûr dans le champ international que l'influence doit s'exprimer et se déployer car les clefs et les mécanismes sont d'un autre ordre au plan interne : sens de la collectivité nationale, autorité et parfois hiérarchie, missions de service public, soutiens privilégiés, etc.

La France doit-elle (encore) avoir une politique d'influence ?

La question ne se pose évidemment même pas. L'influence fait naturellement partie non seulement de nos outils mais de nos objectifs de puissance. Elle doit reposer sur une stratégie coordonnée, active et précoce de présence physique et intellectuelle, une anticipation sur les instances ou simplement les lieux (réels ou virtuels) où sont débattues les idées qui deviendront sources de prescriptions internationales à effet national. Bref, une meilleure organisation de notre présence « physique » – dans le temps et dans l'espace – pour assurer toute sa place à notre système d'idées, de concepts et de valeurs.

### 4.1 Le regard que nous portons sur notre politique d'influence est excessivement flatteur et partiellement biaisé : il pêche par optimisme et par aveuglement

A/Certes la politique française d'influence bénéficie encore de certains facteurs objectivement positifs

*1/Le statut international de notre pays, son appartenance au premier groupe des grandes puissances (hors États-Unis) lui confèrent des attributs – ou s'appuient sur des attributs – qui contribuent à son rayonnement et son influence*

Pour traditionnels ou formels qu'ils soient, ils n'en demeurent pas moins valides : siège de membre permanent au Conseil de sécurité, langue française, francophonie institutionnelle et, de fait, espace franco-africain, implication dans le bassin méditerranéen, etc.

*2/En outre, notre pays continue à être identifié à certaines valeurs universelles et références culturelles et pèse sur la vie internationale*

À travers l'autorité reconnue de ses responsables institutionnels et économiques, son réseau d'alliances, son poids dans certaines organisations internationales et sa capacité à y faire cheminer et aboutir des propositions, comme a pu l'illustrer l'affaire de l'Iraq. De façon plus novatrice, son ouverture internationale, son rôle moteur au sein de l'Union européenne, ses succès commerciaux ont modernisé cette image et actualisé nos références. Le succès touristique de la France est une illustration moins marginale qu'on ne le dit de l'attractivité de notre pays.

B/ Ces facteurs se sont toutefois usés avec le temps

*1/Dans l'ensemble, ces atouts relèvent de « l'héritage »*

Ils sont souvent contestés sur le fond (comme notre rôle en Afrique), remis en cause à l'intérieur de notre sphère naturelle d'influence ou de l'extérieur (par nos concurrents). Ils sont par construction inscrits dans un processus de déclin s'ils ne sont pas modernisés, réactivés ou renouvelés. Au mieux, nous vivons là sur des acquis fragiles qui, mécaniquement, s'usent avec le temps.

*2/De surcroît, « l'influence » s'apprécie de plus en plus « autrement »*

L'autorité des États et leur légitimité à incarner un destin collectif sont



de plus en plus contestées par des émanations de la société civile, le concept « politiquement correct » ou l'effet de mode. Or, sur tous ces points, nous n'avons pas d'approche globale.

En outre, il faut distinguer entre ce que nous sommes – ou pensons être vraiment – et l'image qu'en ont « les autres » : qu'elle soit naturellement comme cela ou qu'elle soit déformée à dessein par des tiers (la « vieille Europe »)... Là encore, nous pouvons pêcher par aveuglement.

Enfin certains traits de notre culture peuvent nous prédisposer à moins bien faire face à certaines pratiques de la culture « globale » qui reposent sur un double conformisme : un certain « antiaméricanisme traditionnel » et la fascination pour tout ce qui vient des États-Unis (ce sont souvent les mêmes qui cultivent ces deux comportements).

## 4.2 Nous sommes en réalité entrés dans une phase d'affaiblissement relatif d'influence

A/ Ce phénomène s'inscrit à la fois dans un processus général – tout le monde est plus faible et est perçu comme plus faible que les États-Unis – et est alimenté par des caractéristiques propres

*1/Nous sommes « davantage sous influence qu'influenceurs »*

Par comparaison avec les États-Unis certes, mais plus largement par rapport à une approche, une conceptualisation et une méthodologie d'analyse et d'action d'inspiration de plus en plus anglosaxonne et américaine.

C'est en cela que l'expansion américaine est véritablement préoccupante : au-delà de la langue, c'est une manière de penser, une conception globale du monde, une organisation de la vie internationale publique et privée qui se sont peu à peu imposées, sans que notre voix soit toujours restée audible et crédible.

De plus, les partenaires de notre zone historique d'influence connaissent une triple évolution. Ils sont eux-mêmes soumis à cette influence anglosaxonne croissante et à certains égards irréversible, aux surgissements de leur propre fonds culturel et religieux et, vis-à-vis de nous, dans une situation croissante de force : d'une part, celle du faible au fort et, d'autre part, celle d'interlocuteurs qui détiennent toutes les « clefs » de compréhension de notre système (en plus des leurs), alors que nous-mêmes perdons chaque jour la maîtrise de la compréhension et l'accès au leur...

*2/Par ailleurs, la remise en cause, depuis une génération environ, de l'État, notre épine dorsale multiséculaire, nous trouble et, en cela, nous affaiblit : peut-être temporairement si l'on veut rester optimiste (celui du temps en tout cas nécessaire à l'adaptation!)*

Cette évolution tient à l'effet cumulé de l'émergence de nouveaux acteurs concurrents, nés de la décentralisation, des privatisations, de l'europanisation, de la mondialisation, de l'explosion des moyens modernes, rapides, non contrôlables de communication. À la remise en cause structurelle aussi de la puissance publique, des organismes ou mécanismes d'action ou d'intervention publique (à l'instar du débat européen sur les services publics). L'étoffement de la sphère privée et de l'informel (quand bien même il ne s'agirait que d'un informel apparent car il est en fait en partie instrumentalisé), la contestation du monopole étatique de l'autorité et de la légitimité, le développement des « périphéries » au détriment d'un moule unique et républicain ont altéré notre identité et notre vision du monde.

*3/ Nous sommes donc en phase « d'évolution descendante », voire de « déclin », qui a de bonnes chances de devenir la norme avec la fin d'un monde qui, en quelque sorte, nous convenait*

Le condominium américano-soviétique où notre arbitrage avait un sens,



les cloisonnements économiques et réglementaires internationaux, qui nous protégeaient. Dans ce processus, nous sommes plutôt dans une « position de résistance » ou « d'évolution contrainte » qu'offensifs.

Notre place reste (plus ou moins) acceptable là où nous sommes traditionnellement « forts » : les institutions européennes, le réseau de la langue française, le rôle de compagnon de route des pays du sud et la capacité relative à représenter et mobiliser ces pays, le portage de grands projets industriels (Airbus, Arianespace), etc.

De même, nous restons largement représentés dans les organisations internationales ou le champ des questions internationales mais, somme toute, plutôt en position défensive : à l'ONU, sur le Moyen-Orient, en Méditerranée. Malgré notre rôle et notre volonté de jouer un rôle vis-à-vis des pays du sud, **notre place dans les institutions internationales financières ou de développement est notoirement insuffisante**<sup>1</sup>.

De surcroît, le constat est fait par les plus avisés que **notre conception traditionnelle – visant à obtenir des postes hiérarchiques élevés sans avoir à agir ou penser au delà – est dépassée**. Il ne faut certes pas pour autant complètement abandonner cette composante, importante pour le statut, l'image et son effet d'entraînement : mais elle doit plutôt s'insérer dans une réflexion et une tactique du « meilleur choix ».

De ce point de vue, le cheminement de long terme (et, là, revient constamment la référence au savoir-faire britannique) s'impose : s'implanter progressivement et dans la durée, investir, aux deux sens du terme. Procéder ainsi est à la fois moins exposé, moins onéreux, plus tangible et inscrit dans la durée ; nous pèserons mieux sur les textes (en tenant la plume et donc en orientant la décision), sans obérer nos chances d'accéder aux plus hautes responsabilités, et légitimement en interne, pas-à-pas.

En complément, nous ne devons plus :

- négliger les institutions et les postes « techniques », voire ceux dans lesquels nous sommes (ou sommes perçus) comme des freins, de préférence aux secteurs jugés prestigieux mais sans « retours » ou coûteux en contreparties ou en efforts ;

- forcément nous cantonner aux domaines traditionnels et/ou éminents, paralysants et moins productifs pour nos intérêts qu'une stratégie indirecte ou d'échange ;

- négliger les domaines où nous pouvons être réticents à voir des initiatives prises. La politique d'absence est toujours néfaste et le plus souvent irréparable.

**B/ Au total, nous sommes dans une phase de recul relatif d'autant plus pernicieux qu'il est en partie encore masqué**

Cette situation constitue à la fois un risque (l'aveuglement) et une chance (pour réagir et s'amender), à condition de se doter des moyens intellectuels, politiques et matériels d'agir

*1/Cela est vrai de notre capacité à peser sur les idées, à donner le ton sur ce qui doit figurer à l'ordre du jour des échanges de l'opinion publique internationale*

Le débat d'idées se nourrit en France plutôt de questions internes, parfois nombrilistes, que d'approches internationales ; nos méthodes sont de plus en plus contestées, y compris par nos amis ; nous ne préparons ni assez tôt ni assez largement et ne suivons pas suffisamment l'exécution des grands dossiers ou des grandes échéances, notamment européennes ; il en est de même pour la préparation et le suivi des personnes que nous envoyons à l'étranger (dans les organisations ou en mission) ou que nous recevons de l'étranger ; nous ne contribuons pas assez en amont à l'élaboration des normes de la vie internationale et mondiale. Bref, le « pays des droits de l'homme » au mieux cherche, au pire laisse échapper, de nouvelles fonctions de référence...

1. Selon une personne auditionnée, la Nouvelle-Zélande (3,6 millions d'habitants) a plus de représentants dans ces organisations que la France !





2/Ces insuffisances tiennent avant tout à une double incapacité :

- à penser le stratégique de façon anticipée et concertée : au sein de chacune des instances publiques, et de la machine publique globalement, en liaison avec tout ce qui compte ou devrait compter : milieux académiques et lieux moins formels de réflexion, milieux économiques et sociaux...;
- à comprendre la mondialisation comme un fait et non comme un démon idéologique.

Cela pourrait tenir à une mauvaise lecture et à une mauvaise pratique de notre « exception française ». Nous n'investissons assez ni sur le fond ni sur les vecteurs de communication. Sur le fond, il manque à la fois un cadre, une vision prospective et stratégique dotée de scénarios intégrant (vision politique et choix économiques, militaires etc.) Et des « éléments de langage » que nos représentants officiels, ou simplement de fait, pourraient exposer à travers une politique active de présence et d'intervention dans tous les lieux de débat.

En bref, nous courons le risque d'être à la fois naïfs et présomptueux, confiants dans les règles d'un jeu en voie de disparition, voire déjà disparues, réticents à mettre l'information, la connaissance, la promotion de notre image (trouvées, croisées, analysées, diffusées, orientées, offertes, dans certains cas imposées) au cœur du fonctionnement de notre système. **En clair, le rayonnement et l'influence ne vont plus aujourd'hui de soi. Elles doivent faire l'objet d'initiatives coordonnées, de mesures innovantes**, qu'il s'agisse, par exemple, de l'élaboration d'un discours en « prêt-à-monter », exposable partout où cela est utile : une participation active et pensée à tous les lieux de débat. Cela implique réflexion, décisions, moyens, comme le font aujourd'hui les pays qui ont choisi d'être des acteurs influents.

### 4.3 Plutôt que de réagir, comment agir ?

Une attitude, des orientations et des décisions proportionnées supposent une juste appréciation des autres et de soi-même (sans complexe ni sentiment d'infériorité ou de supériorité), une prise en compte forte du fait européen, un investissement majeur dans une politique de suivi des personnes, une capacité à dégager des priorités et un passage à l'acte en termes de moyens, en somme une **exception, ou plutôt une audace française, maîtrisée**.

A/ Bien connaître le monde et les « autres » : trois propositions simples

1/Une politique publique conduisant à la **mise en place d'une vraie « réflexion stratégique intégrée »**

Faisant la part belle, c'est-à-dire juste, à la connaissance de l'environnement international, cette politique doit être élaborée à partir d'une impulsion gouvernementale. Elle suppose un niveau et un lieu de coordination et d'impulsion auprès du Premier ministre.

C'est dans ce cadre – interministériel – que devraient être opérées les sélections de pays-cibles à fort potentiel, mobilisant nos efforts, à l'instar de la méthode élaborée par l'administration Clinton (les « Big Emerging Countries » ou BEG).

## Proposition 19

Créer un « CAP<sup>1</sup> interministériel<sup>2</sup> », intégrant :

- d'une part le niveau (élargi) de la « réflexion stratégique » (incluant sources externes, internes, publiques, non-publiques, administratives et extra administratives, ouvertes et autres) ;
- celui (plus restreint) de la « stratégie opérationnelle », assurée depuis Matignon, en liaison avec l'Élysée.

2/ Mieux anticiper

Aucune des administrations chargées des questions européennes (ministère des Affaires étrangères, ministère des Affaires européennes, Représentation permanente, SGCI) ne dispose vraiment du temps et

1. Centre d'analyse et de prévision.

2. Cf rapport du CGP « Organiser la politique européenne et internationale de la France ».

## **Lobbying : les American Presence Posts (APP)**

Le concept d'American Presence Post (APP) trouve son origine au début des années 90, sous l'administration Clinton, sur une idée du *National Economic Council* (NEC). Ce conseil va devenir, sur le modèle du *National Security Council*, la pierre angulaire du dispositif américain en matière de définition de ses objectifs de stratégie économique et de recherche de renseignement. Dès 1993, Robert Gates (directeur de la CIA de 1991 à 1993) est nommé Coordinateur des sources ouvertes. En 1994 c'est le *National Counterintelligence Center* (NACIC devenu depuis le NCIX) qui allait énoncer l'objectif de ces réformes : répondre aux besoins des industries privées américaines en matière de renseignement, en leur communiquant des informations importantes bien que non confidentielles, reliées à la menace de pays étrangers contre les intérêts américains. Il s'agit de permettre aux sociétés américaines de conquérir des marchés étrangers en leur offrant l'aide de l'ensemble de l'administration américaine.

C'est à partir de 1999 que la politique de Washington est appliquée de façon patente et officielle en France à travers l'action de Felix Rohatyn, alors ambassadeur des États-Unis.

Au cours de son mandat, Felix Rohatyn a été la cheville ouvrière du redéploiement du personnel diplomatique américain sur le territoire national. Dès 1996, des consulats (comme celui de Bordeaux) avaient été fermés. Aujourd'hui il ne reste plus que deux consulats en France : Strasbourg et Marseille. Il a ensuite été question de mettre en place des « diplomates entrepreneurs » spécialisés dans les secteurs technologiques ou industriels des zones géographiques couvertes.

Progressivement, au cours des années 1998 à 2000, se sont ouverts 5 *American Presence Posts* sur le territoire national :

- Lyon (annoncé en décembre 1998 par Madeleine Albright et effectivement ouvert en février 1999)
- Toulouse (Décembre 1999)
- Rennes (janvier 2000)
- Lille (Juillet 2000, officiellement en février 2003)
- Bordeaux (Septembre 2000)

Chacune de ces représentations est composée de trois à quatre personnes dont un seul diplomate, issu du Département d'État. Les autres membres du personnel sont recrutés localement.

Il est à noter que l'APP de Bordeaux est installé dans le bâtiment de la Chambre de Commerce et de l'Industrie !

des moyens pour anticiper les grandes évolutions normatives et juridiques sur le moyen terme.

## Proposition 20

*Créer au sein de la Représentation permanente à Bruxelles une mission d'anticipation chargée exclusivement de l'analyse et de la réflexion prospective. Cette mission aura notamment un rôle de vigie par rapport au calendrier de moyen terme.*

*3/ Un travail en bonne « intelligence » doit être conduit entre nos services de renseignement, à l'image de ce qui se fait au Royaume-Uni et a fortiori aux États-Unis, en mettant en place une véritable coordination*

B/ Afficher et assumer le caractère prioritaire pour nos actions de l'échelon (!) ou du champ européen.

*1/Une suggestion de premier rang Réparer un oubli majeur dans nos politiques : le Parlement européen*

Notre politique à l'égard du Parlement européen continue à être affectée par notre position historique de réserve : une réserve dictée par l'accroissement du rôle de cette instance dans l'équilibre institutionnel, question désormais dépassée. Presque tout est à faire, qu'il s'agisse de l'attitude de l'administration à son égard, d'une prise en compte plus astucieuse de l'institution parlementaire par les entreprises et les organismes de lobbying, du comportement des partis et des élus européens eux-mêmes.

Il apparaîtrait sans doute opportun que les candidats sélectionnés par les partis politiques aient manifesté dans le passé une réelle appétence, voire une réelle compétence, sur les questions européennes...

## Proposition 21

*Sous la responsabilité du ministère des Affaires européennes, organiser la représentation française en « caucus » pour renforcer le sentiment d'appartenance dans le respect de la diversité partisane :*

*– réunir tous les responsables de partis (Premier ministre puis ministre des Affaires européennes) avant les prochaines élections européennes pour :*

- présenter les grands enjeux européens pour la France ;*
- inviter leurs formations politiques à suivre, soutenir et éventuellement spécialiser leurs élus<sup>1</sup> ;*

*– établir un lien réel entre parlementaires européens et membres des délégations pour l'Union européenne de l'Assemblée nationale et du Sénat ;*

*– améliorer en amont l'information des parlementaires européens par le SGCI. Le Gouvernement doit intégrer le rôle du Parlement européen dans l'élaboration de la politique européenne et s'assurer que le SGCI informe et traite nos parlementaires comme de véritables parties à la décision.*

*2/ Tirer avantage de la situation géographique, historique et institutionnelle de Strasbourg*

Il apparaîtrait opportun de créer une université chargée de la préparation des étudiants européens aux concours communautaires, associée aux institutions européennes, et d'y asseoir également le renforcement de la coopération administrative, en particulier avec les nouveaux États membres.

## Proposition 22

*Créer un centre universitaire européen à Strasbourg, destiné à la fois à la préparation des étudiants européens aux concours administratifs et à la formation permanente de tous les acteurs de la vie européenne (élus, fonctionnaires, responsables d'associations, cadres d'entreprises...).*

*3/L'évolution des missions du SGCI*

Compte-tenu des considérables changements intervenus dans la construction européenne depuis sa création, il est temps de redéfinir

1. La question de la formation des élus européens reste entière alors même que les élus locaux bénéficient depuis plusieurs années d'une formation adaptée à leur mission.

## La convention OCDE contre la corruption

L'OCDE a adopté le 17 décembre 1997 une convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales.

Ce travail avait été engagé depuis 1989 à l'OCDE, en particulier à l'instigation des États-Unis. Cette convention vise à réprimer les actions de corruption engagées par les entreprises des pays industrialisés en incriminant la corruption active d'agents publics étrangers (elle ne vise par exemple ni la corruption d'agents privés, ni celle de candidats aux charges publiques ou de responsables de partis politiques). La convention de l'OCDE doit beaucoup au « Foreign Corrupt Practices Act » (FCPA) adopté par le Congrès américain en 1977.

Les États-Unis ont tout fait pour exporter leur législation anti-corruption à travers des instances internationales et des ONG comme Transparency International (voir encadré page 64), afin certes de lutter contre ces pratiques mais aussi de relever le niveau de contraintes dans les autres pays. En parallèle, se sont activement développées des pratiques de contournement de cette convention par de nombreuses grandes sociétés. En arrière-plan, a été mis en place un système de charte anti-corruption, de ligne de conduite, normes internes, procédures de contrôle, etc. exposant une façade étanche de principes et de pratiques respectant la morale et les prescriptions nationales (FCPA mis à jour, dans le cas des États-Unis) et internationales. Il y a donc aussi toute une stratégie de la mise en conformité (« compliance ») qui vise à la fois à prévenir les actes en interne et à protéger l'image et la réputation du groupe ainsi que la responsabilité des dirigeants en cas de surgissement d'affaires de corruption.

Dans l'ensemble, il s'agit, d'une part, d'afficher un souci du respect de ces règles et, d'autre part, d'externaliser les pratiques suspectes, douteuses ou frauduleuses. Plusieurs exemples de ces pratiques « bien connues » peuvent être cités :

- recours aux sociétés filiales écrans établies dans les paradis fiscaux ;
- utilisation de « trusts » (structure juridique créée par un acte confidentiel – trust deed – qui permet de se défaire de la propriété de biens ou de droits administrés pour le compte d'un ou de plusieurs bénéficiaires. Les actifs mis en « trust » peuvent notamment être utilisés pour le versement d'une commission illicite) ;
- utilisation de plates-formes financières off-shore (gestion de trésorerie ou assurance de risques industriels et commerciaux) ;
- mise en place, sans plate-forme financière, d'une chaîne juridique en cascade qui va de la société aux filiales puis aux agents et sous-contractants, etc.
- utilisation de fournisseurs étrangers ou de banques par qui sont versées les commissions (ou via des frais d'avocat ou de conseil) ;

- recours aux cautionnements, comptes d'assurance, au canal des associations, ONG ou fondations, etc.

## Anti-corruption : l'intermédiation forcée ?

L'ONG « Transparent agents and contracting entities » (TRACE<sup>1</sup>) a été créée en 2001 à Annapolis, Maryland, États-Unis.

Parallèlement, elle a déposé une demande auprès de l'administration fiscale américaine pour obtenir le statut d'organisation caritative.

TRACE propose de fournir des intermédiaires (agents, consultants, fournisseurs, sous-contractants) aux entreprises, gouvernements et organisations non gouvernementales pour leurs relations d'affaires internationales...

TRACE choisit ces intermédiaires après un examen préliminaire par lequel elle demande que lui soient communiquées les preuves d'un comportement conforme à l'éthique.

Les candidats doivent ainsi fournir des références professionnelles et financières, l'engagement de suivre un code de conduite irréprochable sur les questions ayant trait aux conflits d'intérêts et à la corruption en général, leur accord pour suivre des stages annuels sur les questions d'éthique.

De son côté, TRACE s'assure que les médias n'ont pas relevé de cas de corruption dans lesquels les candidats se trouveraient impliqués.

Elle organise également des « ateliers anti-corruption » au cours desquels sont rappelés les contraintes et les dangers liés aux intermédiaires dans les transactions internationales.

Le financement de TRACE est assuré par les droits d'entrée payés par les membres et par les contributions des entreprises et organisations qui souhaitent avoir accès à sa base de données répertoriant les adhérents.

TRACE est implantée dans 12 pays : Canada, Hong-Kong, Egypte, Allemagne, Grèce, Singapour, Mexique, Corée du Sud, Taiwan, Emirats-Arabs Unis, Royaume-Uni et États-Unis (où elle est installée dans les locaux de la société Conseil Vogl Communication).

Franck VOGL, président de cette entité, est, par ailleurs, vice-Président de l'ONG Transparency International. TRACE est dirigée par Alexandra WRAGÉ, directrice des relations internationales du Northrop Grumman Corporation et Jason MATECHAK, collaborateur du cabinet international d'avocats américano-britannique Reed Smith Warner Cranton (RSWC).

La représentation londonienne de l'ONG est d'ailleurs située dans les locaux de RSWC.

1. [www.trace.org](http://www.trace.org).

## « Bruxelles intervient dans la guerre des normes comptables »

Saisi par le patronat européen, le commissaire européen au marché intérieur a décidé de différer l'adoption de nouvelles normes comptables préparées par les cabinets d'audit mondiaux. Les entreprises s'inquiètent de la valeur de marché comme critère principal.

Après des mois de combat souterrain, le mouvement patronal européen a le sentiment d'avoir remporté une première victoire : sa lettre de mise en garde contre les dangers des nouvelles normes comptables, dites IAS, qui doivent devenir la référence dans tous les groupes à partir de l'exercice 2005 a été prise en compte. [...]

Plusieurs dirigeants n'ont pas de mots assez dur pour « la poignée de gourous sans contrôle qui se sont déclarés experts mondiaux et entendent imposer leurs vues aux entreprises du monde entier ».

### « L'IASB, un organisme privé basé à Londres »

Créé en 1973, l'International Accounting Standard Board (IASB) est un organisme privé de normalisation comptable qui a été fondé en 1973 par les grands cabinets d'audit de dix pays (Allemagne, Australie, Canada, États-Unis, France, Grande-Bretagne, Irlande, Japon, Mexique et Pays-Bas). Fondation de droit américain basée à Londres, elle a pour objectif « de créer un ensemble unique de normes internationales de haute qualité et compréhensible » [...] elle veut également en assurer les mises en œuvre dans les pays.

L'IASB compte 142 membres dans 103 pays représentant plus de 2 millions de comptables. La direction (board) est composée de quatorze membres. Dix sont anglo-saxons, dont cinq Américains. [...]

Martine ORANGE, « Le Monde », 3 juin 2003.

les missions, en les recentrant autour de sa fonction d'arbitrage, du Secrétariat Général du Comité Interministériel pour les questions de coopération économiques européenne (SGCI), dans un souci d'accélération de la prise de décision.

C/ Prendre à bras le corps, c'est la deuxième priorité, la question du suivi des personnes : suivi actif de nos ressortissants dans les institutions internationales et des personnes que nous accueillons en France

#### *1/ L'organisation du dispositif*

Il n'existe pas de politique de gestion des ressources humaines claire, globale et continue.

Un certain suivi des fonctionnaires français ou internationaux est déjà entrepris par les ministères de tutelle, plus qu'on ne le dit ou qu'on ne l'imagine parfois d'ailleurs, mais ces actions sont trop souvent dispersées et insuffisamment cadrées.

Les principes de cette politique doivent être, en raison de son caractère interministériel, définis depuis le cabinet du Premier ministre. Ils doivent s'appuyer sur un arbitrage politique plus vigoureux, qui balaye les réticences bureaucratiques.

L'identification de nos priorités doit être confrontée aux postes susceptibles de s'ouvrir, ou dont nous pourrions favoriser la création. Le SGCI en serait le pivot renforcé pour les postes européens (avec la RP, le ministère des Affaires étrangères, les ministères techniques), le cabinet du Premier ministre pour les autres organisations, les deux s'appuyant sur un véritable mandat des autorités politiques avec obligation de rendre compte :

- la sensibilisation préalable de nos ressortissants dans les institutions internationales doit être engagée afin de maintenir un lien. Cette mission est d'autant plus importante que les nouvelles générations de fonctionnaires internationaux n'auront pas connu de carrière préalable en France. À Bruxelles, la R.P. doit densifier son travail de réseau avec nos ressortissants. Inspirons-nous des bonnes pratiques de nos voisins européens ;

- pour les experts nationaux détachés (END), nous pouvons être plus directifs : identifier les postes utiles ; sensibiliser sérieusement les END avant leur départ (ministères de tutelle, RP) ; entretenir ce lien tous les mois avec la RP individuellement et collectivement ; prévoir une séance approfondie de restitution à l'issue de leur mission ; optimiser enfin et réellement leur retour professionnel en France.

Par ailleurs, il serait opportun d'ouvrir plus largement aux entreprises privées le recrutement des END, tout comme d'ailleurs celui des Conseillers et Attachés Scientifiques des Ambassades (CAST).

Enfin, un mécanisme de « noria » facilitant les échanges et la connaissance mutuelle entre notre administration et celle de Bruxelles devrait être institué, soit sous forme de stages croisés à la fois de découverte et actifs d'un trimestre, soit pour une période plus longue d'un an. Le ministère de la Fonction publique pourrait être chargé de formuler une proposition de mécanisme.

#### *2/ Les étudiants étrangers en France et les établissements supérieurs à l'étranger*

L'image de notre pays et sa capacité d'influence dépendent aussi de la qualité de l'accueil et du suivi réservés aux étudiants, stagiaires et chercheurs étrangers.

##### *21 Accueil et suivi des étudiants et stagiaires étrangers en France*

Nous devons accroître globalement le nombre d'étudiants, stagiaires et chercheurs étrangers accueillis en France et mieux cibler leurs secteurs de présence, en ayant à l'esprit et leurs attentes et nos propres priorités

## « In-Q-Tel », un fonds très « spécial »...

*« We are working with industry to leverage their expertise and revolutionize the ways we acquire technology. Everyone knows what an arms race is. We are in a continuous intelligence race. ...Harnessing the capabilities of the private sector to deal with tough intelligence problems is part of a very proud tradition going back to the earliest days of our Intelligence Community. »*

Hon. George J. Tenet, director of Central Intelligence, Georgetown University, October 18, 1999

In-Q-Tel est un fonds d'investissement créé par la CIA en 1999. Son siège social est situé à Arlington, en Virginie. Pour la « petite histoire », le nom du fonds fait référence au célèbre « Q », le « Monsieur Gadget » de James Bond.

La démarche de création d'In-Q-Tel est issue du fait que les besoins en technologies de l'information de la CIA sont communs de « 70 à 90 % » avec ceux des grandes entreprises du Fortune 500. La CIA et la communauté du renseignement US agissent en quelque sorte comme une entreprise de collecte d'informations, d'analyse et d'interprétation, de capitalisation du savoir et de diffusion.

Comme il est d'usage pour les fonds de capital-risque de la Silicon Valley, l'entreprise ausculte les start-ups du secteur des technologies de l'information pour investir dans les plus prometteuses. Mais In-Q-Tel ne mène pas ses opérations dans le souci du profit d'éventuels actionnaires. Sa raison d'être est d'assurer aux services de renseignements américains le transfert de technologies civiles répondant à une exigence de la « communauté du renseignement US ». À la différence de la plupart des fonds d'investissements, In-Q-Tel dispose en interne d'une équipe technique très développée, chargée d'évaluer les technologies et d'assurer l'interface technique entre l'Agence et les sociétés financées.

In-Q-Tel joue ainsi le rôle d'un service de veille technologique et commerciale, mais également celui d'un incubateur d'outils pour la CIA. Dans le portefeuille d'In-Q-Tel, on trouve des investissements directement liés à la problématique d'accès sécurisé à des données en ligne. C'est notamment le cas :

- de Zaplet (email sécurisé, orienté serveur)
- de SafeWeb (produit de sécurisation d'extranet). En cohérence avec les besoins de la CIA, Intelliseek propose des outils automatisés de recherche, d'agrégation de données et de gestion de la connaissance, applicables à de vastes volumes d'informations disparates ;
- Graviton travaille à l'élaboration de capteurs pouvant communiquer entre eux sans fil.

In-Q-Tel concentre ses investissements sur 5 secteurs principaux : le « Knowledge Management » et la représentation graphique, la recherche d'information, la sécurité et la protection, la diffusion des données, les technologies géospatiales.

In-Q-Tel choisit les technologies du marché, des « standards » garantissant la pérennité des technologies exploitées et la rentabilité des entreprises dans lesquelles sont réalisés les investissements. Depuis le début de ses activités, In-Q-Tel a investi dans environ

40 sociétés pour des montants généralement compris entre 1 et 3 millions de dollars, sans jamais, a priori, devenir actionnaire majoritaire. En étant au capital de sociétés-clefs sans en prendre le contrôle, In-Q-Tel peut assumer sa double mission de veille et de sélection des technologies clefs. In-Q-Tel fait aussi miroiter aux yeux des start-ups, la possibilité de devenir un fournisseur attiré de la CIA et sans doute d'autres agences gouvernementales. Car plus que le montant des investissements dans le capital, c'est sur les appels d'offres publics que se situe le véritable enjeu pour les sociétés. **Avoir In-Q-Tel au capital est une garantie d'accéder aux marchés publics de manière préférentielle.**

Les personnes qui dirigent et font vivre In-Q-Tel ne sont pas issues réellement de la communauté du renseignement, même si elles en connaissent parfaitement les enjeux. Mais elles ont toutes une grande expérience du monde des investisseurs et des technologies de l'information.

Chaque année, In-Q-Tel établit un « Agency Problem Set », qui permet d'identifier les besoins cruciaux de la CIA pour l'année. De manière opérationnelle, au jour le jour, In-Q-Tel fonctionne de manière symbiotique avec la CIA au travers du « CIA's In-Q-Tel Interface Center ». Des agents et membres de la CIA sont membres d'un « groupe de test » et utilisent de manière opérationnelle les technologies proposées par le Fonds. Ainsi, au-delà d'un simple fournisseur de solutions, In-Q-Tel joue par là-même un rôle de « laboratoire » pour les technologies de pointe identifiées et d'interface entre les fournisseurs et les utilisateurs.

Le site internet d'In-Q-Tel incite les sociétés à soumettre des dossiers extrêmement complets, comprenant notamment un business plan, des « white papers » technologiques, la liste des dirigeants et investisseurs, la liste des personnes-clefs des équipes techniques...

Selon des sources internes à In-Q-Tel, 3200 dossiers lui ont été transmis à ce jour dans ses 5 domaines de prédilection. La masse d'informations obtenues au travers de ces dossiers (40 seulement ayant fait l'objet d'un investissement) constitue très certainement un panorama « technologique » d'une grande valeur, et a dû permettre la constitution d'un fichier très précis des acteurs des technologies de l'information. Le site précisant également que les documents fournis ne feront l'objet d'aucune clause de confidentialité, on peut penser que les sociétés dans lesquelles In-Q-Tel investit bénéficient également de ces informations d'une grande importance commerciale et concurrentielle...

**In-Q-Tel constitue un modèle de partenariat Public-Privé.** Sa réussite a créé des jalousies et une émulation au sein de la communauté du renseignement US : l'Army lance en 2003 un fonds d'investissement dans le même esprit. La mission initiale de ce fonds est de se concentrer sur les technologies portables d'énergie (piles, etc.) pour alimenter les soldats au combat. Il ne s'agit là rien de moins que d'un autre aspect des technologies de l'information...

1. Sur les liens entre la CIA et In Q Tel : « Report of the independant panel on the CIA In Q Tel venture », [www.bens.org](http://www.bens.org).

## Carlyle, un fonds très « investi » ?

Le fonds d'investissement américain THE CARLYLE GROUP fait beaucoup parler de lui. Créé en 1987, ce fonds n'attire pas seulement l'attention par sa **puissance financière estimée à 16 milliards de dollars**. Sa **proximité** affichée et voulue avec des personnalités du monde politique américain (F. CARLUCCI – ex directeur central du renseignement, James BAKER – ex secrétaire d'État, G. BUSH père et fils, etc.) a suscité des interrogations quant à la nature réelle des liens de CARLYLE avec l'administration fédérale. Assumant une politique d'investissements fondée sur une rotation des portefeuilles (achat puis vente rapide après bénéfiques), le fonds a su réaliser des opérations importantes dans des **secteurs sensibles** comme celui de la Défense : United Defense Industries (États-Unis) – qui a approché sans résultat une importante société d'armement française dans laquelle le fonds souhaitait investir, BOFORS (Suède) ou encore QINETIQ (Grande-Bretagne). Entendus par la mission le 17 juin 2003, les représentants de Carlyle, ont manifesté leur étonnement face à une campagne de presse qu'ils jugent diffamatoire. Pour éviter à l'avenir tout soupçon ou tout nouveau procès d'intention quant aux motivations réelles du fonds dans ses choix d'investissements, ils ont indiqué qu'à l'avenir le fonds américain ne s'intéressera pas au secteur de la Défense en France...

Pour de nombreux industriels, certains fonds permettraient également de verser des commissions sur des grands contrats en rémunérant des investisseurs par le biais de dividendes prioritaires, de « class shares » ou selon d'autres techniques financières plus sophistiquées...

enfin définies. Il est indispensable également d'améliorer leurs conditions d'accueil (études, hébergement, conditions administratives), y compris en y associant le monde de l'entreprise. Pour l'essentiel en effet, l'effort de notre part doit porter sur l'orée et le suivi du séjour. Nous devons en cela mieux nous distinguer des autres pays d'accueil européens (où les faiblesses relevées sont quasiment les mêmes que chez nous, en tout cas dans la phase amont) pour devenir pleinement actifs. Il nous revient notamment d'inciter les jeunes de pays tiers, scolarisés dans le secondaire dans nos établissements à l'étranger, à poursuivre leur cursus chez nous plutôt que dans un pays tiers (quand ils ont décidé bien sûr de ne pas le faire chez eux).

À l'autre bout de la chaîne, étudiants, chercheurs, stagiaires doivent faire l'objet d'une politique de suivi, certes à travers une conception dynamique des fichiers d'anciens, mais aussi en préparant dès leur séjour, l'après-séjour, ce qui suppose de les insérer dès cette période dans des activités au sein de la société française. Ceci est particulièrement vrai pour tous ceux qui bénéficient d'une bourse. S'agissant plus particulièrement des chercheurs, une centralisation de leur suivi (y compris de ceux qui sont présents dans le secteur privé et ne sont de ce fait pas toujours recensés) devrait être opérée, par exemple auprès de la Fondation Kastler (dont c'est la vocation) et de leurs coordonnées, systématiquement diffusées auprès du réseau des CAST. De manière générale, les fichiers d'anciens, par pays, devraient être systématiquement portés à la connaissance de nos ambassades qui pourraient ainsi, tantôt spontanément, tantôt à la demande, en assurer le suivi opérationnel afin de dynamiser ce vivier (invitations, envoi de documentation, événements associatifs, rapprochements avec nos entreprises, nos ONG et nos collectivités locales, etc.).

## Proposition 23

– *Conforter la Fondation Kastler dans sa mission. Par une communication appropriée, inviter tous les laboratoires de recherche, y compris ceux du secteur privé, à lui communiquer les informations utiles permettant un suivi des chercheurs et stagiaires étrangers qu'ils accueillent. Les diffuser systématiquement auprès des CAST.*

– *Inviter les universités et les grandes écoles à communiquer à la DGCID (pour transmission aux ambassades concernées) les coordonnées des étudiants étrangers accueillis.*

*22 Les grandes écoles et les universités doivent intégrer à leurs politiques le suivi actif de tous leurs anciens élèves et étudiants*

Elles devront s'appuyer sur le travail déjà conduit, souvent de façon autonome, par les associations d'anciens élèves (une adresse électronique à vie).

## D/ Produire des idées, peser sur l'élaboration des normes et des règles juridiques

1/ La société américaine a la particularité de fonctionner autour de trois pôles : le pôle public, le pôle des entreprises et le « tiers secteur ». La circulation de l'information, des idées, des hommes et des financements entre ces trois pôles et la convergence de leurs intérêts y sont la règle.

En ce qui concerne le pôle public, on ne peut, en dépit des apparences, distinguer formellement, et sur la durée, les intérêts de l'exécutif et du législatif tant la participation des instances parlementaires dans les débats diplomatiques ou de sécurité est intense : à titre anecdotique on citera, aux États-Unis la commission de contrôle parlementaire sur les services de renseignement, l'avis conforme du Congrès pour la désignation des hauts fonctionnaires, l'usage régulier des « hearings »... On notera, dans une actualité récente, qu'une trentaine de membres du Congrès ont demandé des mesures de boycott contre la France.

Dans le pôle privé, l'étroitesse des liens entre l'administration fédérale et les grands groupes industriels, en particulier de défense, n'a plus besoin d'être soulignée. D'importants fonds d'investissement sont ainsi animés par certains des plus hauts responsables des administrations

## Transparency International

Transparency International (TI) est une organisation non gouvernementale, de droit allemand, fondée en février 1993 à Berlin et installée en France depuis mars 1995.

La mission que poursuit TI est officiellement de combattre la corruption dans les transactions commerciales internationales, l'un des plus importants défis du monde contemporain, selon TI. Le Président fondateur de TI est Peter EIGEN, ressortissant allemand, ancien directeur des programmes Afrique et Amérique latine à la Banque Mondiale et désormais consultant.

En France, l'association est présidée par Daniel LEBEGUE qui a succédé à Daniel DOMMEL. TI est dirigée par un conseil de direction assisté d'un Conseil Consultatif composé d'experts internationaux. L'ONG organise ses activités autour de deux pôles : le Secrétariat Général basé à Berlin et les « chapitres » nationaux dans plus de 90 pays. Les chapitres sont chargés de lutter contre la corruption au niveau local, en fonction du contexte national.

Le financement de TI passe par trois canaux : le secteur public, les fondations et le secteur privé. Ce sont les deux premiers acteurs qui couvrent l'essentiel de ce financement. Parmi les donateurs déclarés de l'ONG, on trouve des institutions gouvernementales ou internationales telles que l'Union européenne, la Banque Mondiale, l'Agence américaine pour le développement international (USAID, à hauteur de 145,6 millions de dollars en 1997) mais aussi les Ministères des affaires étrangères hollandais, finlandais, norvégien et enfin des agences ou ministères chargés de la coopération, tels que le CIDA canadien, le GTZ allemand.

Parmi les fondations, on trouve deux fondations suisses (Avina Group et Volkart Fondation) et deux fondations américaines (Fondation Ford et Fondation McArthur) ainsi qu'une fondation hongroise (Open Society Institute, financée par Georges SOROS).

La lecture de la liste des donateurs privés doit être faite selon deux échelles. À l'échelle du Secrétariat où l'on trouve General Electric (GE – États Unis), le Groupe BHP (présent au Royaume Uni, en Australie et aux États Unis), KPMG (Pays Bas) et Shell (Royaume Uni). La deuxième échelle est celle des chapitres nationaux. Le chapitre américain est celui présentant le plus de donateurs où l'on retrouve les acteurs les plus importants des secteurs de l'aéronautique, de l'industrie pétrolière, des télécommunications... Le chapitre français présente une liste de 15 entreprises parmi lesquelles : Renault, Vivendi, Société générale, Alcatel, Danone, France Telecom, Promodes...

Les activités de TI peuvent être présentées sous quatre principaux titres.

Le premier est le *lobbying*. L'ONG cherche à faire valoir ses arguments au niveau national et international pour encourager la prise de mesures visant à lutter contre la corruption dans les échanges internationaux. À titre d'exemple, la Convention de l'OCDE signée en 1997, a conduit 34 pays à s'engager à sanctionner la corruption pratiquée à l'étranger. La France a mis deux ans à ratifier le texte. TI n'a eu de cesse, entre 1998 et 2000, de dénoncer le peu d'empressement avec lequel la France organisait la ratification du texte de l'OCDE. On notera d'ailleurs que ces accusations avaient été reprises par Mme Albright, à l'époque Secrétaire d'État. C'est dans le cadre des négociations de la convention de l'OCDE que TI a connu son heure de gloire en France. C'est toujours son principal cheval de bataille (ce sujet est annoncé par TI comme la priorité du chapitre français).

Le deuxième titre représente l'activité la plus médiatique de TI : les *classements internationaux de la corruption*. TI a publié en 1999 un Classement des Pays les plus Corrupteurs. La France figurait en 7<sup>e</sup> place sur 19 pays.

Par ailleurs, l'ONG publie, tous les ans depuis 1999, un deuxième index qualifié d'Indice de Perception de la Corruption. Cette publica-

tion a toujours beaucoup de succès dans la presse même si en fait, elle n'a rien de scientifique. Elle s'appuie sur des études d'opinion reposant sur la « perception » que « certains » ont de la corruption : quoi de plus subjectif ? Qui choisit le panel ?...

Lors du dernier classement publié à la mi 2002, la Finlande était en première place des pays des plus vertueux et le Bangladesh en queue de peloton. La France était 22<sup>e</sup> (sur 99) en 1999, 23<sup>e</sup> en 2001 et 25<sup>e</sup> (sur 102) en 2002. Le prochain classement est attendu pour l'été 2003.

À partir de cette liste, l'ONG développe son troisième axe d'activité : le *conseil*. En effet, sur la base de la liste, véritable mise en accusation des États, l'ONG fait une offre de service avec diagnostic préalable de la situation et proposition de solution, **moyennant rémunération**. Ces conseils sont conçus de façon généraliste sous forme de Principes ou de Code de conduite ou de façon ciblée quand TI imagine des mesures permettant d'assurer un système intègre (Pacte d'intégrité). Le dernier exemple de ce type de principes de bonne conduite se retrouve dans les « Principes Commerciaux pour Lutter contre la Corruption » publiés le 9 décembre 2002.

Enfin, l'ONG organise régulièrement (généralement tous les deux ans) une *conférence internationale* anti-corruption. La dernière a eu lieu en octobre 2001 à Prague ; elle réunissait 143 pays. On y retrouve des personnalités politiques (ouverture par le Président Vaclav Havel, présence de Vicente Fox, Président du Mexique), des parlementaires et représentants des ministères concernés, des universitaires, des journalistes, des magistrats, des entreprises, des agences gouvernementales (USAID) et des organisations internationales. L'ONG se sert de ce forum pour dénoncer les pratiques de certains pays mais ne cite, pour l'instant, aucune société.

Pour atteindre son objectif de transparence et d'intégrité dans les échanges commerciaux internationaux, condition préalable à toute lutte contre la corruption, TI prône un accès libre à l'information. Cette exigence peut parfois aller à l'encontre de certains intérêts nationaux. Dans le dernier rapport de l'ONG (présenté en début janvier 2003), TI s'est plaint en constatant que l'accès à l'information était devenu difficile depuis le 11 septembre 2001 : Peter Eigen a déclaré qu'il espérait que « la lutte contre le terrorisme ne viendrait pas compromettre l'accès à l'information ».

Le mode de financement et de fonctionnement de l'ONG mérite de retenir l'attention. TI vit de travaux de conseil prodigués aux gouvernements ou institutions montrés du doigt. Ce faisant, cette ONG se doit de défendre une sorte d'exclusivité en matière de lutte contre la corruption. **TI prétend donc être la seule à travailler dans ce domaine et se montre jalouse des experts intégrant ses rangs. Elle tient à conserver un monopole international de ce « magistère moral ».**

Deux autres éléments viennent confirmer cette opinion à savoir :

- le financement de l'ONG. Comme le montre la liste des donateurs, une forte proportion des fonds est d'origine américaine ou anglo-saxonne.
- la composition de l'ONG au plan international et au plan national.

Au plan international, même si les horizons d'origine des membres de l'organisation sont très divers, il n'en reste pas moins que les principaux acteurs de l'ONG sont américains ou ont de près ou de loin, un rapport avec les États Unis (surtout en ce qui concerne les fondateurs) dans le domaine privé ou public.

Le choix de l'Allemagne comme base de l'ONG ne garantit pas une distance prise par rapport aux États-Unis. En effet, les cadres de TI reconnaissent eux-mêmes que ce choix a été guidé par des considérations d'opportunité (proximité pour le Président, mise en valeur de l'ONG) dans une capitale où l'on trouve peu d'ONG pouvant lui faire une concurrence médiatique.

Enfin, au plan national, l'ancien Président de TI France a longtemps été responsable d'une association connue pour son tropisme américain : l'Association pour le Réarmement Moral qui, en pleine guerre froide, luttait contre le « matérialisme marxiste ».



passées. Des administrations fédérales se sont même dotées de leur propre outil financier d'intervention (voir encadré page 64).

Enfin le troisième pôle regroupe les lieux où s'élabore la pensée, articulée de manière étroite avec le monde de la recherche. Dans cet ensemble, on retrouve les universités, les centres de recherche, les fondations (think-tanks)... Ainsi, l'Initiative de Défense Stratégique comme le plan « Airland Battle 2000 » ou le concept de guerre préventive sont-ils nés dans le creuset intellectuel de fondations célèbres, à l'instar de la Rand Corporation ; ces efforts intellectuels ne sont jamais dissociés d'efforts de recherche scientifique eux-mêmes soutenus financièrement par des commandes publiques. La moitié de l'effort financier américain serait ainsi affectée directement ou indirectement au secteur de la défense.

C'est entre ces trois pôles que s'est mise en place une politique commerciale et d'influence qui caractérise véritablement la puissance des États-Unis. Son efficacité peut être citée en modèle et nous avons beaucoup à en apprendre.

La France a longtemps sous-estimé le poids des nouveaux acteurs du jeu international, leur capacité à s'ériger en concurrents directs des États et des organisations internationales. Ainsi, sur un thème aussi central et légitime que la lutte contre la corruption, il est symptomatique de voir le rôle qu'ont pu jouer certaines ONG dans la préparation de la charte OCDE, adoptée à la fin de 1997.

Ainsi l'ONG *Transparency International* exerce-t-elle aujourd'hui un « magistère moral exclusif » sur l'éthique dans les affaires internationales, décernant ou retirant les bons points aux États, à partir de critères subjectifs assumés comme tels (voir encadré page 66). Dans la continuité de ce cycle, une nouvelle ONG, TRACE, est apparue proposant la certification des « bons intermédiaires » du commerce international (voir encadré page 62)....

En France, enfin, l'amélioration du statut fiscal des fondations devrait favoriser leur émergence. Ces fondations constituent la structure idéale de convergences d'intérêts entre secteur public et secteur privé.

*2/Faute d'anticipation, nous subissons plus souvent l'évolution des normes internationales que nous n'en sommes les auteurs*

D'abord parce que notre réflexion n'intervient pas suffisamment en amont ; ensuite parce que nous n'associons pas suffisamment à la réflexion de l'État les nouveaux acteurs (ONG, associations, cabinets d'avocats, entreprises...) qui ont pris une place que les États n'occupent pas, ou plus.

Nous devons faire porter nos efforts sur toutes ces entités informelles où nous sommes trop souvent absents (le multilatéral ou le « pré-multilatéral » « mous »). C'est là qu'ont lieu, de plus en plus, les échanges de fond préalable et que s'élaborent les concepts qui seront ensuite transformés en propositions de textes à Bruxelles ou ailleurs : groupes de pression, cabinets de conseil, organismes professionnels, centres de recherche, fondations, groupes de réflexions, colloques, espaces académiques ouverts ou semi-ouverts, ONG, associations, forums, réseaux internet, etc.

C'est dans ces « lieux incertains » de « l'anticipation normative » que s'expriment les intérêts économiques, culturels, commerciaux, environnementaux, moraux ou stratégiques, et que se débattent les idées appelées à devenir des concepts de référence. Là s'élaborent véritablement les idées reprises dans les enceintes officielles productrices de droit ou dans des structures parfois non contraignantes mais qui, en fait, arrêtent et diffusent la norme.

Ces règles si souvent inspirées par des ONG ou des fondations d'entreprises sont ensuite relayées par celles-ci que nous n'avons pas suscitées, que nous ne connaissons guère et que nous contrôlons encore moins... Le droit positif international se nourrit ainsi de concepts issus du droit anglo-saxon qui nous sont étrangers et souvent hostiles<sup>1</sup>. À notre tour

1. La bataille des normes comptables en constitue l'une des plus remarquables illustrations.



d'investir en amont ces cycles de production juridique, de les alimenter en recourant, nous aussi, aux nouveaux acteurs d'influence. Cet effort serait incomplet si nous n'incitions nos étudiants et nos juristes à s'ouvrir au droit comparé, dimension si oubliée de nos études juridiques.

Dans ce contexte, nous n'échapperons pas à une réflexion sur la place et l'utilisation de notre langue, outil de communication, porteuse de concepts et d'une vision du monde, qu'il nous revient de valoriser sans nous fermer les portes de l'univers « anglobalosaxon »...



# 5

## Former *vraiment* à l'intelligence économique

## La formation, élément-clef de la concurrence

Ce qui est en jeu, c'est de faire reculer le chômage, c'est la progression du pouvoir d'achat mais c'est aussi le type d'activités et d'emplois que nous pourrions développer en France, la spécialisation de notre pays dans l'économie mondiale. [...]

La formation est aujourd'hui un élément-clef de la concurrence en Europe et dans le monde. **Notre système éducatif, nos universités et notre système de formation professionnelle, y compris dans les plus petites entreprises, sont déterminants pour notre compétitivité**, et aussi pour notre capacité à attirer les investissements. Leur modernisation est et demeure l'une des grandes priorités de l'action publique.

*Jacques CHIRAC, Vœux aux forces vives, 6 janvier 2003.*

## Les contenus des enseignements « intelligence économique » selon l'AFDIE »

L'Association Française pour le Développement de l'Intelligence Économique (AFDIE) a lancé une enquête auprès de 300 universités, écoles de commerce, écoles d'ingénieurs et formations d'entreprises pour mieux définir l'offre de formation à l'intelligence économique tant sur le plan des contenus pédagogiques que des débouchés.

L'analyse détaillée de 30 programmes représentatifs de la diversité des réponses recueillies permet de dégager un certain nombre de constats et de tendances qui illustrent bien les difficultés de positionnement de l'intelligence économique dans le découpage universitaire et professionnel :

- hétérogénéité d'une offre qualitativement inégale et mal positionnée
- trop forte importance de la veille au détriment des autres dimensions de l'intelligence économique
- absence de reconnaissance en entreprise de métier spécifique lié à l'IE
- absence de réels prescripteurs capables de réguler le développement de ces formations qui répondent plus à des initiatives individuelles ou contextuelles qu'à une réelle demande du marché
- trop forte orientation marketing des offres de stage

Les contenus identifiés au sein des programmes :

	Phase du processus (domaines)	Activités (contenus)
1	Recherche et recueil des informations et des connaissances clefs	Veille juridique
		Veille technologique
		Veille sociale
		Veille économique
2	Traitement et interprétation des données recueillies	entretien des bases de données et de savoirs
		Sécurité des informations et des traitements
		Protection juridique et patrimoniale
		Administration de données
3	Formulation des raisonnements stratégiques	Stratégie d'innovation
		Conduite de projets
		Anticipation et maîtrise des risques
		Evaluation des effets des décisions à prendre
4	mise en œuvre des actions et animation des réseaux	Animation de réseaux d'influence
		Déploiement des actions offensives
		Communication sur les valeurs
		Dialogue avec les parties prenantes
5	Evaluation des effets et mutualisation des pratiques	Étude d'impact
		Rétro veille sur les processus
		Echanges de pratiques et de savoirs
		Audit IE, auto-évaluation

# 5. Former vraiment à l'intelligence économique

De nombreuses auditions de fonctionnaires, d'enseignants, de directeurs de grandes écoles et de chefs d'entreprises ont démontré à l'évidence que l'intelligence économique est différemment appréciée dans sa définition et dans l'intérêt porté à son enseignement. Pour certains, il est abordé sous une forme encore trop théorique. Pour d'autres, son enseignement est inexistant.

Si l'intelligence économique doit être considérée comme une véritable politique publique, son enseignement doit alors être organisé non seulement au bénéfice des étudiants mais aussi des cadres de l'État et des collectivités locales ainsi que des acteurs économiques. Comment faire prendre conscience de l'importance de la défense et de la promotion de nos intérêts stratégiques sans une formation adaptée de tous ceux qui sont chargés de l'action politique et administrative ou de la vie de nos entreprises ?

## 5.1 La formation et l'enseignement de l'intelligence économique : un constat peu satisfaisant

L'enseignement de l'intelligence économique ne répond pas aux attentes d'un pays qui veut organiser sa sécurité économique et améliorer la performance globale de la France.

### A/ Des enseignements hétérogènes dans les universités

La mission n'a pu auditionner l'ensemble des présidents d'universités ni examiner de manière exhaustive le contenu pédagogique des enseignements d'intelligence économique dispensés dans les troisièmes cycles. Cependant, l'ensemble des personnalités entendues, notamment les enseignants et les responsables du ministère de l'Éducation nationale, a unanimement reconnu que les enseignements étaient d'inégale valeur et ne répondaient pas toujours aux attentes souhaitées : préparer les étudiants à une mise en application efficace de l'intelligence économique, offrir des perspectives de carrière.

Ce constat se nourrit :

- d'un enseignement trop théorique dispensé par des personnes souvent issues du secteur public, sans expérience du monde de l'entreprise, ou par des cadres du secteur privé peu familiers des institutions et des procédures publiques ;
- d'un enseignement dispensé sans doctrine ni contrôle de l'Éducation Nationale qui a laissé au cours des dernières années se multiplier les diplômes de 3<sup>e</sup> cycle ;
- d'une absence de « labellisation » universitaire de l'intelligence économique rendant notamment difficile l'élaboration d'une liste précise de diplômes et leur comparaison<sup>1</sup>. L'intelligence économique prend place ainsi parmi les enseignements de gestion, d'économie ou de sciences.

Cet enseignement suscite également trop souvent de faux espoirs. Les étudiants dotés de ces formations trouvent rarement un emploi dans les secteurs privé ou para public : **trop généraliste, il est inadapté aux besoins de l'entreprise**, tant il est vrai que l'intelligence économique s'appuie sur l'expérience professionnelle et la connaissance des réseaux.

**L'intelligence économique n'est pas une « discipline » universitaire au périmètre défini mais une matière s'appuyant sur plusieurs disciplines : or une « matière » ne constitue pas un produit d'appel ou une « marque ».**

### B/ Des formations initiales et continues inexistantes pour les fonctionnaires.

Pour les responsables d'entreprises, la représentation syndicale des salariés, les cadres de l'administration, la formation initiale et continue est au cœur de la vie de l'entreprise et des services publics comme du projet des salariés.

1. Recensement ministère de l'Éducation nationale : 11 diplômes. Enquête AFDIE novembre 2002 : 31 diplômes. Étude IHEDN « Intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises » : 27 diplômes. Études SCIP France « Formations 3<sup>e</sup> cycle Intelligence économique-veille » : 38 diplômes.





### *1/ Formation initiale*

Les grandes écoles de fonctionnaires n'enseignent pas l'intelligence économique.

Il en est ainsi, à titre d'exemple, de l'École Polytechnique – à l'exception d'un cours optionnel, de l'École Nationale d'Administration (E.N.A.) où, le nouveau directeur, conscient de cette carence, a décidé, dans une première étape, de rendre à nouveau obligatoire pour les élèves un stage de trois semaines en entreprise. Dans un second temps, cette acclimatation heureuse doit préluder à l'intégration d'une véritable formation consacrée à l'intelligence économique.

Les autres écoles formant les fonctionnaires de l'État, notamment au profit des ministères aussi sensibles que l'Intérieur, les Finances, la Justice voire la Défense, n'ont pas non plus intégré, pour l'instant, cet enseignement. À notre connaissance, seule l'École nationale supérieure de la police (ENSP), dès 1998 sous l'impulsion du préfet Claude Guéant, alors directeur général de la Police nationale, a introduit un module de huit heures consacré à cet enseignement pour les élèves-commissaires de police.

Une initiative de sensibilisation avait été prise par l'École nationale vétérinaire de Lyon : elle n'a pas été poursuivie.

### *2/ Formation continue*

L'intelligence économique n'a pas plus trouvé sa place dans le cadre de la formation continue des fonctionnaires.

Le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie assure, certes, des stages au profit des agents de ses administrations centrales sur la veille stratégique en deux ou trois jours, et des sessions de formation au métier de l'information au bénéfice de ses fonctionnaires de la direction des Relations économiques extérieures (DREE), des missions économiques et des Directions Régionales du Commerce Extérieur (DRCE). Le ministère des Affaires étrangères y a consacré une table-ronde lors d'une des réunions annuelles des ambassadeurs.

Mais les acquis des fonctionnaires reposent essentiellement sur leur expérience ou des initiatives personnelles.

Les membres du corps préfectoral, pourtant représentants de l'État dans les départements et les arrondissements, ne bénéficient d'aucun stage spécifique. Il en est de même des chefs de services. Cet exemple est révélateur de la place de l'intelligence économique et de sa mise en œuvre au niveau déconcentré de l'État. Les initiatives prises dans certaines régions relèvent de la seule volonté de préfets attentifs aux enjeux de l'intelligence économique qui ont su mobiliser tant leurs propres administrations que les autres partenaires politiques, économiques et consulaires vers une approche globale de l'aménagement du territoire et du développement de sa compétitivité. Cet empirisme doit être dépassé.

## C/ Des grandes écoles timides

L'enseignement de l'intelligence économique n'y est pas abordé sous le même angle. Les futurs cadres des entreprises acquièrent une formation dans le domaine de la « veille » mais plus rarement dans celui de la protection de l'information. Les politiques d'influence font l'objet de rares approches à l'exception d'HEC et de l'École de guerre économique (groupe ELSCA).

Ainsi, tous les élèves d'HEC suivent un enseignement sur la « veille » : mais 20 % d'entre eux seulement sont formés à la protection de l'information. Ce constat, loin d'être réservé à cette école, révèle bien la place tenue de l'intelligence économique dans l'enseignement au bénéfice de ses publics naturels.



L'École des Mines de Paris a pris l'initiative, depuis plusieurs années, de fournir 25 heures d'enseignement d'intelligence économique avec des cours magistraux sur la veille technologique, la protection et l'étude comparée des dispositifs d'intelligence économique, assortis d'études de cas. Cet enseignement reste, malgré tout, optionnel.

## D/ Des chefs d'entreprises prudents

Les chefs d'entreprises s'avouent dubitatifs à l'égard de l'enseignement de l'intelligence économique. Ils soulignent, à juste titre, l'aspect théorique des formations initiales. Ils hésitent, certes, de moins en moins à faire suivre à leurs collaborateurs des formations spécifiques dont ils ne peuvent eux-mêmes profiter en raison de leurs responsabilités.

La DST, assure néanmoins des séances de sensibilisation (800 séances destinées à 30 000 à 35 000 personnes sont organisées chaque année).

L'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN) organise à Paris et en province, depuis 1996, deux cycles annuels sur l'intelligence économique et stratégique qui rassemblent une cinquantaine de cadres des secteurs privé, parapublic et public dont l'objectif consiste à intégrer un réseau et à partager des informations entre eux et avec les conférenciers. À titre d'exemple, le 15<sup>e</sup> cycle commencé au mois de mars 2003 compte 58 auditeurs : 22 du secteur privé, 27 du secteur public (Économie, Finances et Industrie : 14, Justice : 3 et Défense : 7). Enfin, depuis quatre ans, chaque session IHEDN inclut une sensibilisation à l'intelligence économique.

L'Institut des hautes études de la sécurité intérieure (IHESI) s'est intéressé à l'intelligence économique depuis sa création. L'activité de l'Institut s'organise autour de la mise en place de groupes de travail et de sessions nationales et régionales. Lors des sessions nationales et régionales, un module de plusieurs jours est consacré à l'intelligence économique. Comme l'IHEDN, l'IHESI touche un large public issu de différentes origines professionnelles, tant publiques que privées.

L'Institut d'étude et de recherche pour la sécurité des entreprises (IERSE) a été créé à l'initiative de la Gendarmerie nationale en 1997. Cet institut a mis en place une formation intitulée « Gestion de la sécurité des entreprises » présentant les risques liés à la sécurité. Parallèlement, un partenariat avec l'université Paris I-Panthéon Sorbonne permet de proposer une mise à niveau juridique qui s'adresse notamment aux professionnels des secteurs privés et publics.

## 5.2 Sortir de l'empirisme pour donner à l'enseignement de l'intelligence économique sa véritable place

Une formation et un enseignement définis, organisés et cohérents doivent se substituer aux seuls efforts de sensibilisation. Ils constituent un des piliers de l'intelligence économique au même titre que l'influence, la protection et la recherche de la compétitivité des entreprises.

### A/ Une politique d'enseignement au service d'une politique nationale

#### 1/ Un enseignement organisé.

## Proposition 24

- Auditer l'enseignement de l'intelligence économique dispensé dans les universités et les grandes écoles.
- Habilitier les établissements qui assurent les formations et délivrent les diplômes. Attribuer un label aux établissements d'enseignement de l'intelligence économique.
- Promouvoir des enseignants d'expérience.
- Établir une liste de personnes « enseignantes-ressources » à disposition des universités et des grandes écoles.



Les enseignements sont de qualité hétérogène. L'intelligence économique ne constituant pas une discipline universitaire, la sélection des enseignants n'a pu être opérée sur des critères objectifs : le cursus, les titres ou l'expérience professionnelle. Trop de fonctionnaires, n'ayant ni le cursus nécessaire, ni les compétences pratiques de l'intelligence économique, sont chargés de cours dans les universités. Il faut davantage ouvrir les portes de ces institutions à des chefs d'entreprises ou leurs collaborateurs, plus aptes à développer une approche pratique de l'intelligence économique.

## Proposition 25

*Développer un enseignement adapté aux réels besoins.*

*– en assurant un enseignement de culture générale à l'intelligence économique à l'université (licence ou maîtrise) afin d'y sensibiliser les étudiants.*

*– en mettant en place, après un cursus universitaire, de véritables formations spécialisées dans certains aspects de l'intelligence économique à travers l'élaboration de programmes propres à chaque catégorie de métiers : recherche, technologie, science du comportement, droit...*

L'ensemble de ces propositions pourrait être mis en application par un « groupe d'idées et d'influence » – à l'instar de la commission des titres d'ingénieur – composé d'universitaires, de professeurs de grandes écoles et de personnalités du monde économique dont les compétences seraient indiscutables en matière d'intelligence économique. Ce réseau pourrait s'appuyer sur les compétences du ministère de l'Éducation nationale.

**Tous les efforts qui pourront être assurés dans l'enseignement supérieur, pour indispensables qu'ils soient, ne peuvent occulter l'intérêt d'intégrer, dès l'enseignement secondaire, une méthode de travail et une nouvelle approche de l'économie, s'appuyant sur un travail en équipe, et non plus exclusivement sur un travail personnel. L'étude de cas et l'exploitation de l'information doivent se substituer à l'approche théorique et à l'exercice de mémoire habituel.**

## Proposition 26

*Instituer un enseignement obligatoire – formations initiale et continue – dans les écoles de cadres de l'État et des collectivités territoriales ainsi que dans les grandes écoles de commerce et d'ingénieur.*

La commission, présidée par M. Yves-Thibault de Silguy, chargée de formuler des propositions sur la réforme de l'ENA et la formation continue des hauts fonctionnaires, a été saisie par nos soins.

## Proposition 27

*Développer la participation des entreprises pour faciliter l'enseignement de l'intelligence économique.*

Le coût d'accès aux banques de données est jugé souvent trop onéreux par les grandes écoles. Une mutualisation des moyens et le recours aux fondations d'entreprises constitueraient des outils opportuns.

B/ Un enseignement au service d'une politique nationale.

Cette politique nationale est fondée sur la sécurité de nos intérêts économiques, la compétitivité de nos entreprises et l'influence de la France dans le monde.

- L'enseignement au service de la compétitivité-attractivité.

L'organisation de l'enseignement de l'intelligence économique ne peut à elle seule suffire. **L'attractivité de nos grandes écoles constitue l'un des axes majeurs d'une nouvelle politique d'image et d'influence de la France.** Il convient d'être extrêmement vigilant et de donner les moyens aux grandes écoles, universités et centres de recherche d'éviter la fuite de nos cerveaux. Notre pays ne peut plus se permettre de former à perte des jeunes scientifiques qui s'expatrient définitivement.

Ainsi, à titre d'exemple, les ressources financières consacrées à la



recherche et au développement dans les universités et les collèges aux États-Unis s'élevaient déjà à 30 milliards de dollars en 2001. Selon une étude de la Warwick University, sur les 1200 scientifiques les plus réputés dans le monde, 700 vivaient aujourd'hui aux États-Unis. Plus de 500 000 étudiants et enseignants étrangers fréquentent, chaque année, les écoles et universités américaines, 175 000 travaillent dans les disciplines scientifiques et technologiques. Un million de ces diplômés d'origine indienne, chinoise, russe, britannique et française sont restés sur place dans les années 1990<sup>1</sup>...

- L'enseignement au service de l'influence.

**L'accueil des étudiants étrangers n'a jamais été considéré comme une vraie politique publique au service de nos intérêts fondamentaux.** Les tentatives initiées dans les années 1990 afin de développer l'installation d'établissements supérieurs à l'étranger n'ont pas non plus donné les résultats espérés. Il est donc préférable de former les étudiants étrangers en France pour qu'ils s'imprègnent de la culture française en améliorant les conditions d'attribution de bourses. La mise en place de fondations associant des fonds publics et privés constitue une voie à explorer afin de compléter les ressources publiques ordinaires.

Ce dispositif, généralisé dans les universités, les grandes écoles d'administration publique et de commerce, conforterait l'influence de notre pays, multiplierait et densifierait nos réseaux dans le monde. Les pouvoirs publics doivent avoir le souci de faire vivre et de pérenniser ces réseaux.

Trop de grandes écoles publiques ou privées n'assurent aucun suivi des étudiants étrangers à l'issue de leurs études en France. La généralisation, dans chacune de ces institutions, d'une adresse électronique pérenne, à l'instar de l'initiative de l'École des Mines de Paris, permettrait aux acteurs publics à l'étranger (comme nos diplomates) et aux acteurs privés, de disposer d'autant d'accès ou de relais fructueux.

## B/ Une culture commune pour briser l'étanchéité des structures

La mise en place de cette politique publique et sa réussite sont conditionnées par l'entretien de « convergences d'intérêts » et de confiance mutuelle.

### *1/ Développer la dimension entrepreneuriale de l'intelligence économique*

Les unités de recherche et de formation doivent mettre l'accent sur la dimension entrepreneuriale de l'intelligence économique. Des liens plus étroits entre les universités et les entreprises sont évidemment de nature à promouvoir cette dimension.

Ainsi, **les étudiants en intelligence économique doivent être systématiquement placés en stage au sein d'entreprises** afin d'assurer leur formation pratique et promouvoir les méthodes et l'esprit de l'intelligence économique.

La définition du contenu pédagogique doit également associer les partenaires publics et privés.

### *2/ Développer la découverte de l'entreprise par l'administration*

## Proposition 28

*Prévoir, dans le cadre de la formation continue des fonctionnaires de catégorie A, des stages obligatoires en entreprises.*

Les raisons en sont multiples et évidentes : développer les relations de confiance réciproque, améliorer la connaissance des marchés et des acteurs économiques, cerner les besoins et les règles d'intervention des deux partenaires .

1. Le Monde du 19 mars 2003.





## C/ Dépasser les tabous et surmonter les fausses affirmations

### 1/ Améliorer l'image des métiers du renseignement

Même si le renseignement, à proprement parler, n'est ni le cœur ni le moteur de l'intelligence économique, il en constitue une dimension que nous ne devons plus négliger.

L'efficacité des services de renseignement repose naturellement sur leur coordination mais au moins autant sur les conditions d'accès et de valorisation des carrières. Il n'est pas hasardeux de dire que l'image de ces services n'est ni au niveau de leurs responsabilités ni de leurs résultats. Ces carrières doivent être rendues attractives afin d'attirer les meilleurs des étudiants des universités et des élèves des grandes écoles ainsi que des fonctionnaires et des cadres du secteur privé. Cela implique une véritable réflexion sur les statuts, les carrières et la communication publique.

Améliorer l'image des métiers du renseignement permettra de faire tomber certains tabous et de favoriser le recrutement de spécialistes (informaticiens, linguistes, etc.).

Les services anglais et américains recrutent ouvertement leurs futurs agents dans le monde universitaire et le fait d'être contacté est considéré comme un honneur. Ils attirent les meilleurs des étudiants et des chercheurs. La reconnaissance sociale de ces métiers, une communication intelligente de ces services sont des impératifs dont l'État en France n'a jamais pris la juste mesure.

Est-il compréhensible que la DGSE soit absente des médias et qu'elle ne soit pas accessible à travers un site Internet ? Cette prudence n'a pas de sens pour ceux, au moins, qui ont eu la curiosité de consulter le site remarquable de la CIA...

## Proposition 29

- Engager une réflexion sur le recrutement et les carrières des métiers du renseignement.
- Définir une politique de communication pour ces services.

### 2/ Améliorer l'image de nos écoles de commerce et d'ingénieur

**Il est anormal et même choquant que le classement mondial des écoles de commerce soit assuré exclusivement par des organismes étrangers le plus souvent anglo-saxons ou américains non indépendants.** La France, puis l'Europe, doivent mettre en place leur propre grille d'évaluation. On ne peut se contenter d'articles de journaux spécialisés<sup>3</sup>.

De la confrontation des évaluations naîtra une plus grande objectivité...

3. *Le Nouvel Économiste* du 9 mai 2003 : « Le palmarès des troisièmes cycles spécialisés ».



# 6

## Intelligence économique et territoires



# 6. Intelligence économique et territoires

**L**a France peut-elle se dispenser d'une application territoriale de l'intelligence économique ? Répondre par l'affirmative à cette question serait considérer que l'intelligence économique est l'apanage de l'État et de quelques grands groupes industriels. Ce serait surtout ne pas tenir compte de la réalité du tissu économique français, principalement composé de PME/PMI.

Une approche territoriale de l'intelligence économique est pertinente et nécessaire. Elle s'intègre dans une stratégie globale et nationale qu'elle fait sienne.

L'efficacité de celle-ci repose sur une organisation territoriale adaptée et partagée.

## 6.1 La pertinence de la mise en œuvre d'une politique d'intelligence économique au niveau territorial : un espace et des hommes

### 6.1.1 Les fondements d'une intelligence économique territoriale

Les territoires sont le creuset d'activités économiques juxtaposant savoir-faire traditionnels et technologies avancées. La promotion de leurs intérêts apparaît directement liée à leur capacité à s'organiser en réseaux, en adoptant une démarche qui repose sur l'articulation et la mise en œuvre d'une politique d'intelligence économique par la compétitivité-attractivité, l'influence, la sécurité et la formation.

*A/ L'alliage compétitivité – attractivité pour une intelligence économique territoriale*

1/ Le préalable : définir une stratégie au service du développement et de l'emploi.

La compétitivité des PME/PMI est intimement liée à l'attractivité de leur territoire : réseaux de communication adaptés, identification claire des « soutiens » publics et consulaires, promotion internationale des atouts collectifs, etc. Mais l'attractivité des territoires nécessite surtout une stratégie élaborée entre les « partenaires » publics et privés.

2/ Définir les besoins des partenaires publics et privés.

a) Les besoins des partenaires publics.

Les services déconcentrés de l'État, les collectivités locales et les chambres consulaires doivent être intégrés à la stratégie nationale afin d'éviter de mettre en œuvre des actions en contradiction avec celle-ci.

**La circulation de l'information entre les administrations centrales et leurs services déconcentrés, mais aussi entre ces derniers, doit être sélective, fluide et organisée :** la connaissance de l'évolution des normes professionnelles, des règles juridiques, les différentes formes de concours qu'apportent des États à leurs entreprises ou les études comparées doivent bénéficier directement au tissu économique local.

De même, les formes d'agressions (prises de participation hostiles, déstabilisations...) peuvent faire l'objet d'une information (si besoin confidentielle) du représentant de l'État en région pour être traitées : ces agressions ne sont pas réservées exclusivement aux grands groupes. Les PME/PMI qui, notamment, assurent la sous-traitance d'entreprises spécialisées dans les technologies de pointe, sont aussi vulnérables et peuvent constituer une cible privilégiée pour une déstabilisation en chaîne.

### Proposition 30

*Développer le partage et la circulation de l'information entre administrations centrales et services déconcentrés et entre services déconcentrés.*



b) Les besoins des acteurs privés.

Ces besoins recouvrent deux domaines : l'information et l'accompagnement.

Les entreprises ont besoin d'informations de tous ordres. La recherche de certaines d'entre elles relève de leur compétence propre : à charge pour elles de s'organiser en interne ou de créer un réseau adapté dans leur bassin d'emploi. Dans d'autres domaines, elles doivent trouver, auprès des partenaires publics, l'information qui leur est nécessaire.

Elles doivent pouvoir être accompagnées par les administrations publiques et consulaires dans leurs démarches de prospection de nouveaux marchés à l'étranger et bénéficier de l'influence de ces administrations afin de faciliter leur approche des instances nationales, voire internationales.

Une instance territoriale organisée qui aurait un rôle de « facilitateur » doit contribuer à ces besoins.

#### *B/ Les acteurs de l'influence pour une intelligence économique territoriale*

L'État n'est pas seul porteur de l'influence de la France. Certes, il joue un rôle prépondérant, mais les collectivités locales et les acteurs économiques contribuent de plus en plus à la promotion et à la défense des intérêts économiques de notre pays :

– les collectivités locales et les Chambres de Commerce et d'Industrie à travers des politiques de partenariat avec leurs homologues étrangers ;

– les entreprises en exportant leurs produits et leur savoir-faire, et en étant présentes dans les salons internationaux. Certaines PME/PMI, à l'instar des grands groupes, n'hésitent plus à être présentes et exercer du lobbying dans les instances internationales.

#### *C/ Une sécurité renforcée pour une intelligence économique territoriale*

La France doit garantir la sécurité économique de ses acteurs. Ce constat établi au plan national n'est pas différent au niveau territorial. La sécurité, souvent considérée de manière anecdotique, est un pilier fondamental de l'intelligence économique : il relève, dans sa mise en œuvre, de la prise de conscience commune des acteurs institutionnels et économiques.

**Or la protection du patrimoine intellectuel et matériel des petites entreprises n'est pas prise en compte.** Il est trop souvent admis que seuls les grands groupes travaillant dans des secteurs stratégiques représentent des cibles. Cette allégation est sans fondement. Nos PME/PMI sont plus vulnérables qu'on ne le pense : qu'elles travaillent directement pour un secteur économique sensible ou, plus simplement, qu'elles représentent pour leurs concurrents étrangers une cible de choix dans la compétition internationale.

#### *D/ Une formation au service de l'intelligence économique territoriale*

Son enseignement intègre naturellement autant ses aspects défensifs qu'offensifs.

Le maillage territorial du système éducatif français permet, sans aucun doute, la mise en œuvre d'une formation adaptée, au plus proche des entreprises et des administrations publiques déconcentrées et décentralisées.

Les universités sont présentes dans tous les territoires : l'enseignement de l'intelligence économique pourrait davantage être adapté aux spécificités économiques locales. Certaines grandes écoles de commerce, installées en provinces, tout comme les instituts de formation des fonctionnaires de l'État et des collectivités locales, constituent des lieux privilégiés pour atteindre cet objectif.

## **L'intelligence économique dans les contrats de plan État-régions 2000-2006**

« Dans les Contrats de Plan État-Régions (CPER) 2000-2006 la quasi totalité des chapitres consacrés au développement économique et à l'attractivité exprime l'intention plus ou moins clairement affirmée de recourir à des dispositifs d'intelligence économique.

Les mesures d'intelligence économique prévues dans les CPER correspondent, pour certaines régions, à la poursuite de programmes déjà engagés dans le contrat de plan précédent. C'est le cas, notamment, de la Basse-Normandie et du Centre. Mais, pour la majorité des régions, ce sont des programmes ou des actions partiellement voire totalement nouveaux.

Les interventions concrètes les plus couramment envisagées concernent, d'une part, des séminaires de sensibilisation, de la formation et du conseil et, d'autre part, la mise en œuvre de veilles collectives concurrentielles, technologiques et réglementaires. Un peu plus de la moitié des contrats de Plan font plus ou moins explicitement référence à ces deux types d'action. En revanche, moins nombreux sont les contrats qui ont inscrit des dispositifs de veille stratégique visant un accroissement de la valeur ajoutée du territoire.

À cet égard, le CPER de la Lorraine représente un des exemples les plus aboutis d'une démarche de valorisation territoriale. »

*Source DATAR, mars 2000.*



## 6.1.2 Les acteurs privilégiés pour la mise en œuvre de l'intelligence économique territoriale

La mise en application de l'intelligence économique repose sur la complémentarité des compétences.

### A/ Les compétences des acteurs institutionnels

#### 1/ L'État.

L'État déconcentré est un acteur majeur de l'intelligence économique territoriale par les compétences normatives et par les relations privilégiées que ses services entretiennent avec l'ensemble des acteurs économiques.

Le préfet du département a la charge des intérêts nationaux<sup>1</sup> et le préfet de région celle de mettre en œuvre les politiques nationale et communautaire concernant le développement économique et social et l'aménagement du territoire<sup>2</sup>. La circulaire du 14 février 2002<sup>3</sup>, du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, relative à la défense économique présente « *les différents aspects de cette notion et décrit l'organisation qui en découle aux niveaux national, zonal, régional et départemental avec les responsabilités afférentes* ». Pour l'auteur de cette circulaire, « *la défense économique couvre deux domaines : l'un, régalién, veillant au fonctionnement général de l'économie, à titre préventif ou curatif, l'autre, émanant de l'État stratège et partenaire, dirigé vers les entreprises et relatif à la défense, la sécurité et l'intelligence économique* ». À notre connaissance, c'est la première fois que des instructions sont données aux préfets et aux Trésoriers Payeurs Généraux pour définir le rôle de l'État en terme d'intelligence économique même si, plus d'un an après sa diffusion, elle n'a pas eu les résultats espérés. Le défaut de sensibilisation et de mobilisation de ces hauts fonctionnaires et de leurs services, ainsi que le caractère non interministériel de cette circulaire expliquent, en grande partie, cet échec.

Ainsi, aucune référence à ce texte ne figure dans les notes des préfets de région en réponse à notre demande sur l'état des lieux de l'application de l'intelligence économique au niveau territorial. L'un d'entre eux a même précisé que : « *la problématique liée au concept de l'intelligence économique ne fait pas partie des attributions de défense économique du préfet de région* ».

La plupart des services de l'État aux niveaux régional et départemental sont en relation directe avec les entreprises et peuvent exercer, de ce fait, une action pertinente dans l'application territoriale de l'intelligence économique : SGAR, trésoreries générales, services fiscaux, DRCE, DRIRE, DRCCRF, DIREN, etc. D'autres établissements ou agences entretiennent aussi des contacts réguliers : l'ADIT, l'INSEE, l'ANVAR, la Banque de France.

#### 2/ Le conseil régional.

Les conseils régionaux exercent la compétence du développement économique des régions, renforcée par la nouvelle loi de décentralisation.

Les agences régionales de développement, véritables bras séculiers de cette institution, et les services économiques directement rattachés à ces collectivités, connaissent parfaitement le tissu des entreprises locales. Les lignes budgétaires réservées aux interventions en faveur des entreprises sont loin d'être négligeables. Les relations constantes entretenues avec elles favorisent la collecte d'informations de toute nature et peuvent valablement être utiles à l'ensemble des partenaires.

#### 3/ La Chambre de commerce et d'industrie.

Par le nombre extrêmement important de PME/PMI adhérentes aux

1. Loi n°82-213 du 2 mars 1982.

2. Loi n°92-125 du 6 février 1992.

3. Circulaire NOR : ecoz0200005C du 14 février 2002.



Chambres de commerce et d'industrie, celles-ci devraient être un atout dans la mise en œuvre pertinente de l'intelligence économique en région.

Avec les représentations professionnelles et les centres techniques industriels, elles partagent une même culture, un même langage et devraient être bien placées pour relayer les attentes de leurs mandants.

#### 4/ L'université.

La déconcentration des moyens de l'Éducation nationale a permis, à chaque région, de bénéficier de la création d'une université. Certaines d'entre elles ont mis en place un 3ème cycle d'intelligence économique. L'Université est un partenaire naturel. Ses capacités analytiques et prospectives peuvent être mises au service d'une organisation territoriale en concertation avec les autres acteurs.

#### *B/ La nécessaire mobilisation et participation des acteurs privés*

La grande majorité des acteurs privés commence à percevoir l'intérêt de l'intelligence économique. Cependant, le manque de temps et le nombre limité de cadres dans les PME/PMI ne facilitent pas une initiation à tous les aspects de l'intelligence économique. Par contre, les chefs d'entreprises participent volontiers aux programmes mis en place dans leur bassin d'emploi, voire aux expériences engagées dans leur région<sup>1</sup>. Ils restent fortement demandeurs d'une assistance plus forte de leurs chambres consulaires ainsi que des services des collectivités locales et de l'État. Ces derniers sont, selon eux, encore trop souvent inaccessibles et sans réelle volonté de partager l'information. Ils réclament de plus en plus la création d'un véritable « point d'entrée » dans les administrations déconcentrées.

Les méthodes de travail et les organes mis en place dans certaines régions ont été de nature à permettre la reconnaissance de la culture de l'autre et à développer la confiance réciproque.

## **6.2 L'organisation et l'application de l'intelligence économique territoriale : de la sensibilisation à la mobilisation**

Depuis plusieurs années, de nombreuses initiatives ont été retenues par les acteurs publics et privés pour promouvoir l'intelligence économique dans les régions. Mais ces initiatives sont inégales selon les territoires et ne bénéficient pas, le plus souvent, de la pérennité nécessaire pour garantir l'efficacité recherchée.

L'impulsion politique forte, attendue au plan national, facilitera une prise de conscience impérative de toutes les institutions et des acteurs concernés. Elle confortera, dans leur démarche, ceux qui en sont convaincus. Mais la clef de la réussite viendra également d'une mobilisation de tous les territoires.

### **6.2.1 Des initiatives territoriales inégales dans la mise en œuvre de l'intelligence économique**

L'ensemble des préfets de région et des présidents de conseils régionaux ainsi que les présidents de chambres régionales de commerce et d'industrie et les présidents de chambres de commerce et d'industrie ont été saisis dès le début de la mission afin de connaître les initiatives engagées au niveau territorial.

L'analyse des réponses reçues permet de constater que la palette de ces initiatives est large. Elle s'étend de la simple prise de conscience à l'organisation structurée.

<sup>1</sup>. Cf : le succès des systèmes productifs locaux (SPL) dans de nombreuses régions.

## **Picardie**

En région Picardie, en 2000 et 2001, deux opérations « Intelligence économique en Picardie » ont été menées par la CRCI en partenariat avec la DRIRE, le Conseil régional, l'Université Picardie Jules Verne (UPJV) et Gaz de France. Objectif : aider les PME/PMI à intégrer une pratique systématique et durable de gestion et d'utilisation de l'information, grâce à l'immersion pendant six mois d'un étudiant formé spécialement aux techniques de recherche d'information. Cette opération a permis à quelques étudiants de trouver un emploi (CDI ou CDD) dans des entreprises accueillantes.

Ce bilan ayant été considéré comme satisfaisant par les partenaires, il n'a pas été jugé utile d'organiser une troisième opération collective...

## **Haute-Normandie**

Les actions menées dans cette région concernent plusieurs types d'activités :

-outils de veille stratégique : dans le cadre d'une action initiée par les services de l'État avec l'appui financier du conseil régional et d'une école consulaire spécialisée dans l'électronique, une opération de formation des entreprises et de sensibilisation aux enjeux de l'intelligence économique a été lancée en 1998. À l'issue de cette action, quatre comités d'orientation stratégique et technique ont été mis en place sur des sujets liés à l'électronique et chargés d'élaborer un travail de veille.

– travail prospectif dans le domaine technologique : pour faire suite à l'étude nationale « Technologies-clefs 2005 », les services de l'État ont décidé de lancer des déclinaisons régionales de ce travail, cofinancées par la Région, afin d'identifier les technologies d'avenir les plus pertinentes pour le développement de l'industrie régionale ;

– aides individuelles aux entreprises : l'État et la Région ont financé, au titre du contrat de plan, 12 projets d'entreprises portant sur des démarches liées à l'intelligence économique (veille, maîtrise de l'information).

Les régions peuvent être classées en trois catégories : celles qui se contentent de sensibiliser les acteurs, celles qui ont entrepris des actions non coordonnées et celles qui ont arrêté une véritable stratégie.

#### *A/ Les régions qui sensibilisent*

Cette sensibilisation se résume souvent dans la mise en place d'un réseau plus ou moins bien structuré chargé de « porter la bonne parole » aux chefs d'entreprises selon des modalités différentes : initiation, formation. L'aspect défensif de l'intelligence économique est souvent privilégié, ce qui peut donner aux acteurs privés, et même publics, une fausse appréciation des enjeux. De plus, le public visé est trop limité en nombre et le temps consacré à ces opérations très restreint (voir, à titre d'exemple la région Picardie, encadré page 94).

#### *B/ Les régions qui ne coordonnent pas*

Ces régions semblent être les plus nombreuses. L'utilité de l'intelligence économique a été bien comprise et des actions ont été engagées isolément par les différents acteurs publics et privés, sans que l'information ne circule obligatoirement entre eux. La cohérence est difficilement appréciable dans ce cas, bien que les initiatives ne manquent pas.

L'analyse fait apparaître que les services de l'État, les chambres consulaires, les collectivités territoriales nourrissent des relations privilégiées avec les entreprises. Ces partenaires prennent des initiatives pour promouvoir l'importance de l'intelligence économique et participer, à leur niveau, au développement économique sans avoir, a priori, le souci de mettre en place une base fédératrice. La mise en œuvre des outils et des programmes, certes nécessaire, est seule prise en compte, sans véritable pilotage.

Ce problème n'a d'ailleurs pas manqué d'être relevé par le préfet de la Région Ile-de-France, Bertrand Landrieu, qui a décidé, dès 2002, de définir, en collaboration avec l'ensemble des acteurs régionaux, un véritable schéma régional d'intelligence économique dont le projet devrait être finalisé au cours de l'année 2003.

L'exemple de la région Haute-Normandie est à, cet égard, révélateur de ce type de dispositif (voir encadré page 94).

#### *C/ Les régions qui ont un plan stratégique*

Ces régions, si peu nombreuses, ont largement dépassé le cadre de l'initiation, de la sensibilisation et de la mise en œuvre d'actions engagées isolément par les acteurs territoriaux. Elles ont défini une véritable stratégie régionale concertée.

La mobilisation des partenaires publics et privés est effective. Des axes de travail ont été établis après la définition d'objectifs précis.

Cependant, elles n'ont pas toutes adopté le même dispositif d'organisation. Les unes se sont dispensées de mettre en place un organe de coordination alors que d'autres ont privilégié la création d'une instance territoriale spécifique, assurant la cohérence des dispositifs.

1/ Une volonté de plan stratégique en l'absence d'une structure de coordination.

Ces régions se sont dotées de programmes élaborés par l'ensemble des acteurs à partir de constats et d'objectifs partagés. Cependant, il n'y a pas d'organe de pilotage global des différents dispositifs. On retrouve dans cette catégorie de régions, à titre d'exemple, l'Alsace et Midi-Pyrénées (voir encadré page 96).

2/ Un plan stratégique avec la mise en place d'une instance propre de coordination.

## Alsace, Midi-Pyrénées

En Alsace, une démarche partenariale entre l'État, le Conseil régional et les chambres consulaires a été initiée pour porter la problématique de l'intelligence économique auprès des PME de la région. Cette démarche a été formalisée dans un programme régional d'intelligence économique : COGITO.

Les objectifs de ce programme sont essentiellement de deux ordres : développer la pratique de la veille dans les PME alsaciennes et soutenir les secteurs-clés de la région en créant des plates-formes de veilles collectives. Même si le pilotage de cette action est assuré conjointement par le Conseil régional, la DRIRE et le réseau des CCI d'Alsace, il n'y a pas à proprement parler de structure de coordination.

En région Midi-Pyrénées une démarche régionale d'intelligence économique a été engagée au début de l'année 2000 réunissant des entreprises, des organismes institutionnels, le Conseil régional et les services de l'État. Cette démarche a donné lieu à des contributions de trois groupes de travail, à l'origine de la rédaction et de la signature d'une convention régionale d'intelligence économique en 2001. Cette convention a conduit à la mise en place d'un comité de pilotage en juillet 2002.

Parallèlement à cette action, le Préfet et le Trésorier Payeur Général de région ont confié un travail d'étude et d'animation au chargé de mission « défense économique » de la trésorerie générale. Cette étude repose sur trois axes : créer une dynamique régionale en matière d'intelligence économique, répertorier et expliciter les programmes de veille mis en place en région, étudier les formations relatives à l'intelligence économique en Midi-Pyrénées.

Sur l'initiative du préfet qui a souhaité dynamiser l'action régionale en matière d'intelligence économique, l'ADIT a proposé la définition et la mise en place d'une plate-forme d'intelligence stratégique dans le domaine de la sous-traitance aéronautique. D'autres actions sont également en cours dans la région, telles que le programme PROMIS ou la mise en place de réseaux départementaux appelés « Le MINEFI au service des entreprises ».

Un Comité de Pilotage Régional a été installé à l'initiative du Préfet et du Président du Conseil régional en 2001 : il se réunit, en principe deux fois par an, et sa mission consiste à coordonner les différentes actions et travaux menés en matière d'intelligence économique au niveau régional. Si cette initiative est intéressante et le dynamisme des acteurs évident, il n'y a pas d'instance pérenne.

## Franche-Comté, Nord-Pas-de-calais, Réunion

Après avoir organisé, en 1999, sur l'initiative du Préfet Claude Guéant et du Président du Conseil régional Jean-François Humbert, des Assises régionales de l'intelligence économique, la région Franche-Comté s'est dotée d'une Agence Régionale d'Intelligence Économique (ARIE) chargée de conduire les opérations contenues dans le schéma directeur de l'intelligence économique. Cette agence est composée d'une équipe resserrée autour d'un directeur issu du secteur privé.

En région Nord-Pas-de-Calais a été créé, sous l'impulsion du Préfet Rémy Pautrat, en 2001, un Comité pour le Développement de l'Intelligence Économique et Stratégique (CDIES) composé d'universitaires, d'acteurs institutionnels, de chefs d'entreprises qui a élaboré un plan.

Ce comité s'est transformé, en 2002, en une association présidée par un chef d'entreprise. Cette initiative, loin d'être symbolique, a permis aux acteurs institutionnels de se retirer des fonctions opérationnelles pour bien montrer que le dispositif d'intelligence économique était avant tout l'affaire des entrepreneurs. Sa fina-

## Basse-Normandie, Lorraine

Le programme d'intelligence économique de Basse-Normandie a été lancé officiellement le 15 décembre 1997 lors des premières Assises régionales de l'intelligence économique à Caen.

Il s'articule autour de quatre axes : la sensibilisation à la démarche d'intelligence économique de tous les acteurs ; l'optimisation des relations entre acteurs privés et acteurs publics ; la valorisation des potentiels et potentialités technologiques de la région ; le rayonnement national et international de la région.

Ce programme, financé dans le cadre du contrat de plan État-Région 2000/2006, est animé par l'ADIT qui dispose d'une antenne régionale. Les actions sont annuellement définies et évaluées par un comité de pilotage co-présidé par le Préfet de Région et le Président du Conseil Régional.

Parmi la quinzaine d'outils ou d'actions d'intelligence économique aujourd'hui proposées : un portail d'intelligence économique régional [www.basse-normandie.net](http://www.basse-normandie.net) ; le lancement de l'opération « maîtrise de l'information » auprès de plus de 120 entreprises animée par le RDT (Réseau de Développement Technologique) ; l'organisation de sessions de sensibilisation-formation à l'intelligence économique – plus de 300 entreprises touchées- ; la réalisation et la diffusion d'une lettre électronique de valorisation de la technologie régionale : « ScienceTech Basse-Normandie » qui compte aujourd'hui plus de 2100 abonnés dont 250 à l'étranger) ; l'animation du premier Club d'intelligence économique de l'Ouest (30 adhérents) ; l'organisation annuelle des Universités d'été de l'intelligence économique et de l'innovation à Cherbourg...

La région Basse-Normandie organise les premières Assises nationales d'Intelligence territoriale en novembre 2003 à Deauville.

Dans le contrat de Plan 2000-2006, Le Conseil régional de Lorraine et la Préfecture de région, affirment leur volonté « de renforcer l'environnement décisionnel des chefs d'entreprise et en particulier, de favoriser leur accès à l'information utile ». Dans ce cadre, un portail décisionnel accessible par internet – [www.decilor.org](http://www.decilor.org) – est à la disposition des PMI PME lorraines des secteurs du bois, de la logistique, de la transformation des métaux, des biotechnologies et de la santé. Le dispositif mis en place en 2001 et confié pour 3 ans à la Compagnie Européenne d'Intelligence Économique et Stratégique (CEIS) s'appuie sur la cellule régionale de collecte, de gestion et de coanimation, les centres de veille sectorielle lorrains, et les acteurs locaux (CCI, CRITT, ...).

lité est de permettre une appropriation par le tissu économique régional des logiques d'intelligence économique en valorisant les initiatives existantes et en les articulant avec des opérations complémentaires.

La région Réunion a mis en place un Centre d'Intelligence Économique à vocation régional dont la conception a été confiée à l'ADIT. La vocation de ce centre est de diffuser de l'information stratégique sur les économies du « bassin indianocéanique » en direction des décideurs locaux et de faire de l'analyse territoriale, pour identifier les forces et faiblesses de la Réunion afin de mieux affronter la compétition internationale.

Ce centre est indépendant, il dispose d'un budget autonome et de son propre conseil d'administration appelé Conseil Stratégique de l'Intelligence Économique de la Réunion où siègent le Conseil régional, la préfecture, le Conseil général, l'ADIT, l'université et un représentant des acteurs économiques.

Ce conseil définit les enjeux et les objectifs stratégiques en matière d'intelligence économique, arrête les grandes orientations du schéma opérationnel d'intelligence économique mis en œuvre par le CIE et suit, valide, évalue les actions menées en région dans le domaine de l'intelligence économique.

Les régions rassemblées dans cette catégorie sont les plus avancées en matière de réflexions et de mise en œuvre de l'intelligence économique territoriale.

Elles ont su, non seulement arrêter un schéma régional d'intelligence économique dans lequel on retrouve des actions qui constituent un véritable programme, mais aussi créer une instance, à la fois lieu de ressources et d'appui aux entreprises et chargée de la mise en œuvre du schéma régional et de la cohérence d'actions (voir encadré Franche-Comté, Réunion, Nord-Pas-de-calais, page 96).

### 6.2.2 Pour assurer une mise en œuvre réussie de l'intelligence économique territoriale

En région, comme au plan national, il faut une impulsion politique forte, une mobilisation de tous les acteurs et la mise en place d'outils et de structures pérennes.

#### *A/ Une impulsion politique forte au niveau national*

Cette impulsion politique forte, tant attendue au niveau national, sera également le détonateur d'une prise de conscience et d'une mobilisation au niveau territorial.

La politique de sécurité économique nationale est globale : elle ne se découpe pas géographiquement.

## **Proposition 31**

*Définir l'intelligence économique comme une priorité nationale dotée d'une articulation territoriale.*

B/ Une mobilisation plus forte de tous les acteurs du « territoire »

1/ Un territoire adapté : la Région.

Le territoire le plus pertinent est la région pour garder une cohérence avec les compétences en matière économique et d'aménagement du territoire attribuées par les textes.

Elle reste l'espace de référence pour l'élaboration des contrats de plan État-Régions (CPER) et des Documents uniques de programmation en matière de fonds européens (DOCUP).

L'ensemble des acteurs régionaux a donc pris l'habitude de définir une stratégie commune en vue de concentrer des moyens financiers pour mener une politique d'aménagement et de développement économique propres.

Les régions françaises possèdent tous les atouts pour appliquer une politique nationale d'intelligence économique et promouvoir une mise en œuvre spécifique d'intelligence de l'économique territoriale.

## **Proposition 32**

*Retenir la région comme territoire de référence et de mise en œuvre de l'intelligence économique territoriale.*

2/ Une mobilisation plus forte des acteurs.

■ L'engagement des acteurs institutionnels.

**Les préfets** : représentants de l'État dans les régions et départements, les préfets doivent être les premiers sensibilisés. Au-delà de leur formation nécessaire dans le domaine de l'intelligence économique, ces hauts fonctionnaires doivent recevoir des instructions précises pour se mobiliser et mobiliser les services déconcentrés placés sous leur autorité. La conception et la mise en œuvre de l'intelligence économique territoriale peuvent-elles tenir à l'intérêt et à la volonté d'un homme, comme





cela a été ou est encore trop souvent le cas ? Les expériences conduites par certains préfets n'ont pas survécu à leur mutation ou ont été réorientées après leur départ, entraînant de ce fait une démobilitation des autres acteurs et notamment des services de l'État.

## Proposition 33

*Rendre chaque préfet destinataire d'une lettre de mission définissant son action dans le domaine de l'intelligence économique territoriale.*

**Les services de l'État** : les auditions effectuées dans le cadre de la mission des représentants des ministères susceptibles d'être concernés par l'intelligence économique dans son aspect territorial ont démontré que leur sensibilisation était loin d'être générale dans les services déconcentrés de l'État : soit par manque de moyens, soit par défaut de directives de leur administration centrale.

Ainsi, les DRIRE, directement concernées par le sujet, sont davantage mobilisées sur leur mission de protection et de contrôle de l'environnement que sur leur mission d'aide aux entreprises. Il faut donc que ces directions prennent l'initiative de mettre en place, avec les autres services de l'État, de véritables réseaux afin de mutualiser les moyens et d'harmoniser leurs actions. Le transfert aux régions – prévu dans le cadre de la décentralisation – des « aides aux entreprises » ne rend pas inutile cette sensibilisation. Le capital technique et humain détenu par ces services de l'État ne doit pas être perdu.

Les autres services déconcentrés ne semblent pas recevoir d'instructions. Il est regrettable que des services comme les DRAF, les DIREN ou les DRE ne mettent pas leurs compétences, en matière d'intelligence économique, à disposition des autres acteurs publics et privés.

Seuls certains services extérieurs du ministère des finances, tels que les DRCE, les trésoreries générales, les services fiscaux, les douanes ou les INSEE accomplissent des missions liées à l'intelligence économique : mais cela ressort plus de l'exécution de tâches qui leur sont naturellement dévolues que d'une mise en œuvre concertée d'une politique volontariste définie au niveau national ou régional.

Les services de la Défense (DPSD) et de l'Intérieur (DST) ont une double mission : celle de promouvoir l'aspect défensif de l'intelligence économique et celle de diffuser les informations recueillies dans le cadre de leurs actions de sensibilisation.

Les agents des services déconcentrés de l'État et ceux des établissements publics, tels que l'ANVAR, doivent recevoir un message fort de leur ministre de tutelle pour qu'ils conduisent désormais, autour des préfets, une partie de leur action dans un cadre stratégique d'intelligence économique au niveau des territoires.

## Proposition 34

*Promouvoir la mise en place de réseaux entre les administrations déconcentrées pour mutualiser les moyens et développer une culture de partage d'informations.*

**Les collectivités locales** : si les conseils régionaux ont pris des initiatives et sont disposés à développer leurs actions, leurs efforts et leurs motivations sont hétérogènes. Les exécutifs régionaux doivent être sensibilisés à l'intelligence économique. Cette sensibilisation, et donc leur mobilisation, sera d'autant plus aisée que le discours politique au niveau national sera fort.

## Proposition 35

*Soutenir les efforts des conseils régionaux par la mise en œuvre d'une véritable politique publique de l'intelligence économique.*

**Les chambres consulaires** : les chambres de commerce et d'industrie ont mis en place, depuis plusieurs années, des outils adaptés au service de l'intelligence économique (observatoires économiques, documentalistes, ARIST, réseaux RESIS, conseillers en développement et CCINET) ainsi que trois sortes de programmes : actions de sensibilisation, actions à vocation expérimentale ou pilote et actions à vocation stratégique.

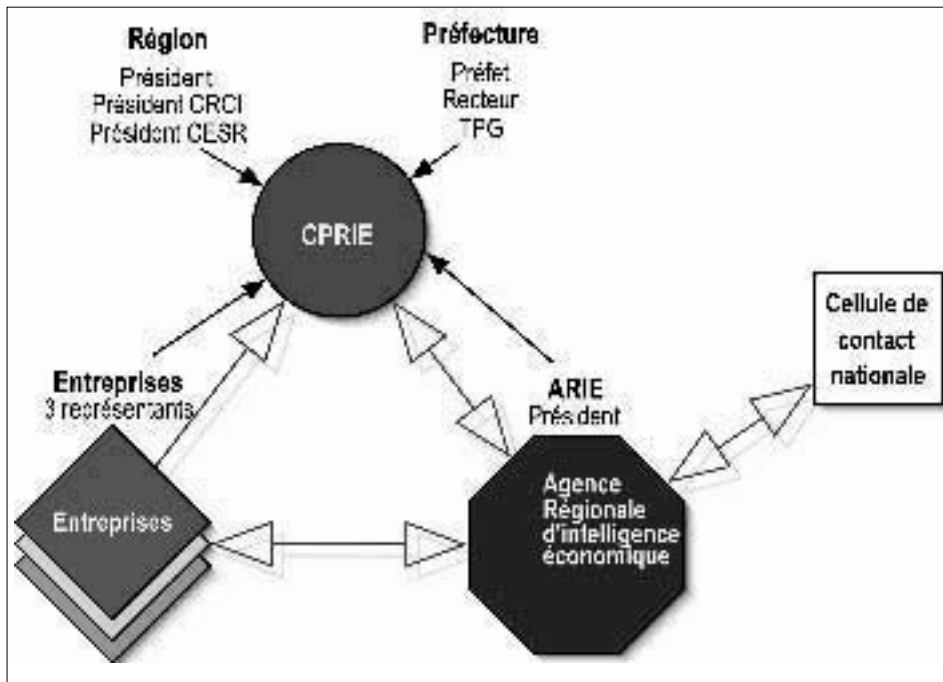


Fig.1 : organisation régionale proposée.

Cependant **ces chambres consulaires sont inégalement mobilisées sur le sujet**. Même lorsqu'elles sont porteuses d'actions intéressantes, leur domaine d'intervention est encore trop souvent concentré sur la sensibilisation et la veille, à l'exception des programmes initiés par certaines d'entre elles (exemple CRCI Rhône-Alpes, Alsace et Midi-Pyrénées) en collaboration avec d'autres partenaires publics<sup>9</sup>. Ainsi, il semble souhaitable de renforcer la coordination au niveau régional des CCI en appelant les CRCI à devenir les chefs de file ainsi que le rôle de l'ACFCI en tant que véritable organe de diffusion des « bonnes pratiques ».

■ Les acteurs économiques.

Si les grands groupes ont intégré l'intelligence économique et ont, le plus souvent, les moyens de créer une structure spécifique dédiée, les PME/PMI ne sont pas dans cette situation.

La mobilisation des chefs d'entreprises s'opérera naturellement dès qu'ils auront perçu leur intérêt propre par les informations qu'ils pourront recevoir et l'assistance que les acteurs publics et leurs organisations professionnelles mettront à leur disposition dans une organisation territoriale pertinente.

**Proposition 36** *Poursuivre et renforcer la sensibilisation des chefs d'entreprise.*

### 6.2.3 Mise en place d'une structure pérenne

La proposition de structure présentée ci-dessous peut, bien évidemment être adaptée en fonction des contextes locaux, du dynamisme plus particulier de tel ou tel acteur. Trois principes semblent cependant devoir être respectés : l'engagement du conseil régional, la participation de l'État et enfin l'implication des entreprises.

Il sera vraisemblablement nécessaire de faire appel à des prestataires de conseil – stratégie, formation, information – dans la mise en place et le déroulement des opérations. Dans ce domaine également, trois critères de sélection doivent être retenus : l'expérience des intervenants pour les actions collectives, leur capacité à assurer une maîtrise d'ouvrage de l'ensemble, leur connaissance des sources d'information utiles aux entreprises – nationales et internationales<sup>1</sup>.

#### *A/ Un organe chargé de définir une stratégie*

##### 1/ Le Comité de pilotage régional d'intelligence économique (CPRIE).

Cette instance, volontairement « ramassée », co-présidée par le Préfet de région et le Président du Conseil Régional, est un organe qui ne comprend comme membres officiels que les décideurs régionaux.

Pour l'État : le préfet de région, le trésorier payeur général de région, le recteur d'académie.

Pour le conseil régional : le président du conseil régional et deux vice-présidents. À cet égard, la nomination d'un vice-président chargé de l'intelligence économique constituerait un signe important.

Pour les représentants institutionnels du monde économique : le président de la chambre régionale de commerce et d'industrie et le président du conseil économique et social régional.

Pour les entreprises : trois représentants désignés par leurs pairs.

Le président du conseil d'administration de l'organe chargé de la mise en œuvre de ce programme.

##### 2/ Définition de la stratégie.

Cette instance définit et arrête une stratégie régionale d'intelligence économique dans un document unique : le « schéma régional d'intelligence économique » (SRIE).

<sup>1</sup>. Selon ces critères, l'ADIT peut être considérée comme un des intervenants de référence.



La préparation de ce document est bien évidemment le fruit du travail préalable effectué de concert entre les services représentant les institutions précitées (SGAR, DGS de la Région) et les collaborateurs de haut niveau des autres instances.

*B/ Un organe chargé de la mise en œuvre de la stratégie, de la coordination et du soutien actif aux entreprises.*

1/ Sa forme.

Cet organe peut prendre le nom d'« Agence » : l'Agence régionale d'intelligence économique (ARIE) devrait avoir une personnalité juridique propre et une autonomie financière garantie par l'engagement de ses partenaires à travers les contrats de plan État-Région.

2/ Sa composition.

Cette instance dispose d'un conseil d'administration composé de représentants du CPRIE. Il pourrait valablement être présidé par un représentant du monde économique et dirigé par une personne indépendante des administrations publiques.

3/ Sa mission.

Trois missions principales relèvent de cette instance :

- mettre en œuvre et piloter le schéma stratégique régional ;
- canaliser les projets d'actions en matière d'intelligence économique et assurer la cohérence des programmes et des actions sans annihiler les initiatives qui continueront à être prises par l'ensemble des partenaires (systèmes productifs locaux – SPL, actions de sensibilisation CCI et DST, actions d'influence, création de portails, mises en réseau de l'information, formation adaptée, etc.) ;
- servir de « point d'entrée » pour les chefs d'entreprises afin de faciliter leurs démarches administratives au niveau régional mais aussi national, voire européen ou international : **une véritable structure d'appui au service des entreprises** (soutien et suivi des dossiers de compétitivité et de sécurité économiques).

## Proposition 37

*Réunir dans une instance officielle les décideurs régionaux pour arrêter une stratégie régionale (CPRIE). Faire assurer le suivi de cette stratégie, la cohérence des initiatives régionales et le rôle de « point d'entrée » par un organe autonome (ARIE).*

### 6.2.4 Les Assises nationales des initiatives des régions

Organisées dans les prochains mois, puis tous les ans, ces Assises auraient pour objectifs de :

- mutualiser les informations des régions engagées dans une démarche d'intelligence économique ;
- partager les bonnes pratiques ;
- évaluer les dispositifs en application dans les régions ;
- mobiliser les régions qui n'ont pas, jusqu'à présent, pris d'initiatives en matière d'intelligence économique.

## Proposition 38

*Organiser une grande manifestation nationale annuelle pour mobiliser les acteurs régionaux.*

## Annexes



## Annexe 1

### Quelques définitions de « l'intelligence économique »





# Quelques définitions de l'intelligence économique...

## Genèse

### Genèse antique

Moïse les envoya reconnaître le pays de Canaan : « Montez au Négeb, montez ensuite dans la montagne. Voyez ce qu'est le pays ; ce qu'est le peuple qui l'habite, fort ou faible, clairsemé ou nombreux ; ce qu'est le pays où il habite, bon ou mauvais ; ce que sont les villes où il habite, camps ou villes fortifiées ; ce qu'est le pays, fertile ou pauvre, boisé ou non. Ayez bon courage. Prenez des produits du pays. » C'était l'époque des premiers raisins.

Ils montèrent reconnaître le pays, depuis le désert de Çin jusqu'à Rehob, l'Entrée de Hamat.

Ils montèrent par le Négeb et parvinrent à Hébron, où se trouvaient Ahimân, Sheshai et Talmaï, les Anaqim. Hébron avait été fondée sept ans avant Tanis d'Égypte.

Ils parvinrent au val d'Eshkol ; ils y coupèrent un sarment et une grappe de raisin qu'ils emportèrent à deux, sur une perche, ainsi que des grenades et des figes.

On appela ce lieu val d'Eshkol, à cause de la grappe qu'y avaient coupée les Israélites.

Au bout de quarante jours, ils revinrent de cette reconnaissance du pays.

Ils allèrent trouver Moïse, Aaron, et toute la communauté d'Israël, dans le désert de Parân, à Cadès. Ils leur firent leur rapport, ainsi qu'à toute la communauté, et leur montrèrent les produits du pays. »

*Extrait du livre des Nombres, de la Bible de Jérusalem, chapitre 13, versets 3 à 26.*

### Genèse contemporaine

Harold WILENSKY publie dans les années 1960 aux États-Unis un ouvrage intitulé « Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry » dans lequel il pose deux grandes problématiques :

- les stratégies collectives et la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour la défense de l'avantage concurrentiel ;
- l'importance de la « connaissance » dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement.

Au milieu des années 1980, deux ouvrages reprennent l'idée :

- « Competitive strategy » de Michael Porter (The Free Press, 1980) ;
- « Strategic Management : A stakeholder Approach » de R.E. Freeman (Pitman, 1984).

Parallèlement Stephen DEDIJER crée à l'Université de Lünd en Suède à la fin des années 1960 un centre de recherche en intelligence sociétale.

## Définitions

« L'Intelligence économique est un ensemble de concepts, méthodes et outils qui unifient toutes les actions coordonnées de recherche, acquisition, traitement, stockage et diffusion d'information pertinente pour des entreprises considérées individuellement ou en réseaux, dans le cadre d'une stratégie partagée. »

*« Intelligence économique, un guide pour débutants et praticiens », Conseil régional de Lorraine, juin 2003.*

« L'intelligence économique est la fédération d'un certain nombre de techniques anciennes et de techniques nouvelles qui permet d'avoir à sa disposition une information pertinente sur un sujet donné au moment où vous le voulez. L'intelligence économique, c'est l'information juste, juste à temps. »

*Robert Guillaumot, « Inforama International »*

« Il ne faut pas confondre intelligence économique et espionnage. L'intelligence économique se fait avec des moyens légaux en structurant sa recherche d'informations. L'espionnage économique se fait de manière totalement illégale. En fait, il y a une confusion entre les deux termes, parce que – c'est vrai – les techniques du renseignement sont en train de se diffuser au niveau des entreprises. Les techniques et les hommes : il y a beaucoup de personnes des services de renseignement, notamment aux États-Unis, qui ont été licenciées après la fin de la guerre froide et qui se sont retrouvés dans le domaine économique. »

*Maurice Botbol, directeur de publication de la lettre confidentielle « Le Monde du Renseignement »*

« L'intelligence économique englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : veille, protection, manipulation de l'information (leurre, contre-information, ...), influence (...) La problématique de l'intelligence économique met l'accent sur les deux fossés culturels suivants : passage d'une culture fermée à une culture ouverte de l'information ; passage d'une culture individuelle à une culture collective de l'information  
*Christian Harbulot, 1992*

« L'intelligence économique est l'ensemble des moyens qui, organisés en système de management de la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes. »

*AFDIE, 2001*



« L'IE sera vue comme processus dédié à la relation entre l'organisation et son environnement, processus qui repose sur le fonctionnement de cette organisation et l'utilisation de technologies de l'information, en vue de lui fournir des informations stratégiquement utiles. »

*H. Lesca H. , J. Mèlèse*

« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre. »  
*Rapport du Commissariat Général du Plan, « Intelligence économique et stratégie des entreprises »*

« Fondamentalement, l'Intelligence Économique a trois grandes vocations :

- Maîtrise et protection du Patrimoine scientifique, technologique et concurrentiel de l'Entreprise
- Détection des menaces et opportunités que l'entreprise peut affronter
- Constitution de stratégies d'influences au service de l'entreprise.

Il s'agit d'un processus en continu, permanent et heuristique, dont l'objectif général est d'améliorer la compétitivité de l'entreprise en lui donnant les moyens de connaître et comprendre son environnement pour éclairer ses décisions. »

*Michaël Zartarian, Centraliens, novembre 1998*

« Le concept d'intelligence économique recouvre les champs suivants :

– Au service de la cohésion sociale, l'instauration de relations entre l'État et les acteurs économiques et sociaux adaptées aux enjeux mondiaux de compétitivité participe, par le développement économique, au maintien du tissu social.

– Au service des entreprises, la mise à disposition de l'information utile et notamment économique et financière, commerciale, juridique et réglementaire, scientifique et technique ; la sensibilisation/formation des entreprises à l'utilisation de l'information ; le soutien des entreprises dans la conquête de marchés extérieurs, dans la veille technologique et concurrentielle, à l'acquisition de nouveaux savoir-faire...

– Au service de l'État, la définition de politiques, de stratégies, la mise en cohérence, le développement d'outils, de modes d'organisation et de travail au sein du Gouvernement et de l'administration visant à augmenter la performance économique de la France notamment par une meilleure circulation de l'information et une collaboration interministérielle plus fréquente. En ce sens, l'intelligence économique est un levier de réforme de l'État. »

*Comité pour la Compétitivité et la Sécurité économique, 1996*

« L'intelligence économique est constituée par l'ensemble des concepts, des outils, des méthodologies et des pratiques permettant de mettre en relation, de façon pertinente, différentes connaissances et informations dans la perspective de la maîtrise et du développement de la dynamique économique. Cette mise en relation implique en particulier : une mobilisation des hommes, un traitement et une analyse de l'information et de la connaissance orientés vers une finalité opérationnelle, une circulation efficace des informations et des connaissances au sein des organisations concernées. »

*ADBS*

« L'ensemble des processus qui permet au décideur d'avoir une bonne compréhension du terrain sur lequel il opère à partir des données utiles disponibles pour prendre des décisions stratégiques. Autrement dit : savoir et comprendre pour agir » .

*Jean-François BERNARDIN, ACFCI*

« Trois fonctions majeures la caractérisent : la maîtrise du patrimoine scientifique et technique, la détection des menaces et des opportunités, l'élaboration des stratégies d'influence au service de l'intérêt national et/ou de l'entreprise. L'intelligence économique constitue un outil à part entière d'interprétation permanente de la réalité des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents et partenaires, de leur culture, de leurs intentions et de leurs capacités à les mettre en œuvre. »

*Philippe CLERC, Encyclopaedia Universalis , 1995, p. 195*

« L'intelligence économique est un outil capable de détecter des menaces et opportunités de toute nature dans un contexte de concurrence exacerbée [...] elle est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance . Elle est volonté de traduire cette ignorance en questions, puis en objectifs. »

*Bernard BESSON et Jean-Claude POSSIN, « Du renseignement à l'intelligence économique » , Dunod, 1995*

« L'intelligence économique est la conception de la gestion stratégique qui cherche à valoriser globalement la relation organisation-environnement pertinent par une intelligence collective, continue, d'informations ouvertes caractéristiques de cette relation. »

*Christian MARCON, enseignant-chercheur à l'Université de Poitiers*

« L'intelligence économique recouvre toute stratégie de traitement et d'usage d'information au service de la permanence et du développement de l'entreprise . Elle met en œuvre des méthodes et des dispositifs collectifs de communication pour enrichir la connaissance stratégique de l'entreprise et la transformer ensuite en capacité. L'intelligence économique résulte de la qualité des interactions entre le projet de l'entreprise avec ses environnements utiles et avec l'incertitude du futur. Son action efficace réduit le temps nécessaire à l'extraction et au croisement d'informations, pertinentes pour l'entreprise, à partir du bruit et de la multitude des sources.



L'intelligence applique les principes stratégiques d'économie, qui optimise l'usage et le rendement des moyens disponibles, et de liberté qui diversifie les alternatives et les capacités d'anticipation à partir de la connaissance accumulée et enrichie en permanence. »

*Pierre FAYARD, directeur de DESS Intelligence économique et développement des entreprises*

« L'Intelligence économique : outil stratégique de développement des entreprises

Grâce au développement rapide et continu des technologies, l'accès à l'information est aujourd'hui grandement facilité et constitue sans nul doute l'une des caractéristiques majeures de la société qui se crée chaque jour devant nous.

L'Intelligence Économique vise à tirer parti de cette situation en développant des méthodes qui permettent l'identification de sources pertinentes d'information, l'analyse de l'information collectée et sa transformation en connaissance pour aider à la prise de décision.

Tournée vers l'information disponible en dehors de l'entreprise, l'Intelligence Économique couvre de larges domaines d'intérêts, passant de la technologie au marché ou à la réglementation. [...]

L'Intelligence Économique est par ailleurs très liée à d'autres concepts comme le knowledge management – qui consiste à travailler avec l'information disponible à l'intérieur de l'entreprise – ou le business intelligence – qui réside dans l'utilisation des logiciels appropriés pour gérer de l'information quantitative.

« *www.industrie.gouv.fr*

« L'intelligence stratégique permet à l'entreprise une meilleure connaissance et une meilleure compréhension de l'environnement et, dans un sens large, vise même à son contrôle par celle-ci pour qu'elle ne soit pas victime de brusques changements imprévus.

Donc au delà des techniques de veille réactives et proactives et d'autres actions tactiques qui viennent compléter ce que comprennent déjà ces concepts, on peut associer à l'intelligence stratégique des actions – de nature précisément stratégique – qui, par d'autres voies, visent les mêmes buts :

– Fusions et acquisitions visant à éliminer un concurrent ou à s'approprier son savoir-faire, ses références de réalisations, ses listes de clients ou prospects, ses parts de marchés, etc.

– Lobbying visant à influencer l'évolution d'un secteur de l'environnement, dans le domaine légal, politique, syndical, etc.

*Gérard VERNA, Université de Laval, Québec*

« Analogue à la « compétitive intelligence » des Américains, l'intelligence économique est une extension de la veille stratégique (ensemble veille technologique et veille concurrentielle) pour un usage offensif de l'information »

*François JAKOBIAK « L'Intelligence économique en pratique », Editions d'Organisations, 1998*

« Le concept comprend ces capacités de maîtrise de l'information économique, d'anticipation et d'influence sur le marché. Dans le passé, on préférerait parler de veille technologique. On peut désormais élargir le spectre à l'ensemble des aspects économiques d'un pays. Ainsi définie, l'intelligence économique apparaît comme une arme dans ce qu'on appelle la guerre économique. Une arme dont la conception est fondée sur la maîtrise des réseaux d'information, des réseaux d'influence et de contre-influence et sur l'anticipation. »

*Philippe CADUC, « Athéna » n°5*

« On entend par intelligence économique la prise en compte par l'entreprise de tous les éléments extérieurs susceptibles d'interagir avec ses activités. Ce concept [...] englobe l'ensemble des activités de surveillance ayant une orientation forte sur la politique, la géopolitique et l'économie [...]. L'intelligence économique ne procède pas d'une analyse fondamentale. Elle s'inscrit seulement dans la mise en place de méthodes de comportement destinées à défendre un environnement, à suivre la veille technologique et ne peut en aucun cas se substituer à elle, car, sans technologies propres, la domination économique ne serait pas de longue durée. »

*Henri DOU, Hélène DESVAIS, « L'intelligence économique au service du développement industriel », 1995*

« L'intelligence économique est avant tout un outil d'aide à la décision : elle s'appuie sur l'information de décision, c'est-à-dire l'information constituant une ressource stratégique pour l'entreprise. Son objet est la réduction de l'incertitude dans le but de rendre la décision moins aléatoire. »

*Patrice Allain-Dupré, Nathalie Duhard, « Les armes secrètes de la décision », Gualino, 1996*

« L'intelligence économique ne se résume pas à la simple collecte, au traitement et à la diffusion de l'information utile au développement de l'organisme qui la détient. Elle englobe la définition de la stratégie déterminée par la connaissance de l'information pertinente et la mise en œuvre-même de cette stratégie. »

*Jean ARTHUIS, 1995*



## Annexe 2

# Glossaire des acronymes





# Glossaire des acronymes

ACFCI	Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
ACP	Afrique Caraïbes Pacifique
ADIT	Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique
AFDIE	Agence Française pour le Développement de l'Intelligence Économique
AFII	Agence Française pour les Investissements Internationaux
AFNOR	Association Française pour la Normalisation
ANRT	Association Nationale pour la Recherche et la Technologie
ANVAR	Agence Nationale de Valorisation de la Recherche
APP	American Presence Post
ARIST	Agence Régionale d'Information Scientifique et technologique
ARPA	Advanced Research Projects Agency
ART	Agence de Régulation des Télécommunications
BEM	Big Emerging Market
CAE	Conseil d'Analyse Économique
CAP	Centre d'Analyse et de Prévision
CAST	Conseiller Attaché Scientifique et technique
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations
CDIES	Comité pour le Développement de l'Intelligence Économique et Stratégique
CEA	Council of Economic Advisers
CFIUS	Committee on Foreign Investments in the USA
CGP	Commissariat Général du Plan
CIA	Central Intelligence Agency
CIGREF	Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
COFACE	Compagnie Française d'Assurance et de Crédits Export
CPER	Contrat de Plan État-Région
CPRIE	Comité de Pilotage Régional d'Intelligence Économique
CSCE	Comité pour la Compétitivité et la Sécurité Économique
CSI	Container Security Initiative
CTPAT	Customs Trades Partnership Against Terrorism
DARPA	Defence Advanced Research Project Agency
DATAR	Délégation à l'Aménagement du territoire et à l'Action Régionale
DCPJ	Direction Générale de la Police Judiciaire
DCRG	Direction Centrale des Renseignements Généraux
DCSSI	Direction Centrale de la Sécurité des Systèmes d'Information
DESS	Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées
DGA	Délégation Générale pour l'Armement
DGCID	Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement
DGCN	Direction Générale de la Gendarmerie Nationale
DGDDI	Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects
DGSE	Direction générale de la Sécurité Extérieure
DIREN	Direction Régionale de l'Environnement
DOCUP	Document Unique de Programmation en matière de fonds européens
DPSD	Direction de la Protection et de la Sécurité de la Défense
DRCCRF	Direction Régionale de la Consommation, de la Concurrence et de la Répression des Fraudes
DRCE	Direction Régionale du Commerce Extérieur
DREE	Direction des Relations Économiques Extérieures
DRIRE	Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement
DST	Direction de la Surveillance du Territoire
EADS	European Aeronautic Defence and Space Company
EBRII	European Business Register
ENA	École Nationale d'Administration
END	Expert National Détaché
ENSP	École Nationale Supérieure de la Police
EPA	Etablissement Public Administratif
EPIC	Etablissement Public Industriel et Commercial
EREM	Entreprise Régionale d'Envergure Mondiale
ERR	Etablissement à Régime Restrictif
ESLSCA	École Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées
FBI	Federal Bureau of Investigation
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
FIAB	Foreign Intelligence Advisory Board
GAC	Governmental Advisory Committee



GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HEC	École des Hautes Études Commerciales
HFD	Haut Fonctionnaire de Défense
ICANN	Internet Corporation for Assigned Names and Numbers
IE	Intelligence Économique
IERSE	Institut d'Études et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises
IHEDN	Institut des Hautes Études de la Défense Nationale
IHESI	Institut des Hautes Études de la Sécurité Intérieure
INIST	Institut National de l'Information Scientifique et Technique
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
IPTS	Institut de Prospective et de Technologie de Séville
ISOO	Information Security Oversight Offices
JETRO	Japan External Trade Organisation
JSF	Jet Strike Fighter
MBA	Master Business of Administration
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
MINEFI	Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
MITI	Ministère du Commerce International et de l'Industrie
NACIC	National Counter Intelligence Centre
NCIX	National Counter Intelligence Executive
NEC	National Economic Council
NIAC	National Infrastructure Advisory Council
NSA	National Security Agency
NSC	National Security Council
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Économiques
OGC	Office of Global Communications
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
OPIC	Overseas Private Investment Corporation
OSTP	Office of Science and Technology Policy
RESIS	Réseau d'Information Stratégique
RP	Représentation Permanente
SCTIP	Service central de Coopération Technique de la Police
SDI	Sécurité de Défense et de l'Information
SGAR	Secrétariat Général pour les Affaires Régionales
SGCI	Secrétariat Général du Comité Interministériel pour les questions de Coopération économique européenne
SGDN	Secrétariat Général de la Défense Nationale
SIG	Service d'Information du Gouvernement
SPL	Système Productif Local
SRIE	Schéma Régional d'Intelligence Économique
SRP	Société de Renseignement Privé
TIA	Total Information Awareness
TIA	Terrorism Information Awareness
TPG	Texas Pacific Group
TPG	Trésorier Payeur général
TRACE	Transparent Agents and Contracting Entities
USAID	US Agency for International Development
USTR	US Trade Representative



## Annexe 3

# Le dispositif américain « d'intelligence économique »



The White House

**Executive Office**

- Analyse, prospective geo-économique
- Council of Economic Advisors (1946)
- Analyse, prospective scientifiques
- Office of Science and Technology Policy (1976)
- Aide à la décision
- National Security Council (1947)
- National Economic Council (1966)
- Renseignement
- Foreign Intelligence Advisory Board (1956)
- Influence
- Office of Global Communications (2003)
- USA Freedom Corps (2002)
- United States Trade Representative



Department of Treasury  
Office of Intelligence Policy and Review



SEC

Intelligence Community



CIA

NSA

(DIA, etc.)

DIA

NRC/NIPA

MACPIB/MOJ/MAC/C

FBI

Coast Guard

etc....



Department of Defense  
HSCA  
DIA



Department of Energy  
Programmes de recherche



Department of Justice  
FBI  
Office of Intelligence Policy and Review

Universities

OPIC

EdmBank

NTIS

Portail IST

FIRSTGOV

Portail gouvernemental

Small Business Administration

Erappises

Entreprises

Informations de premier niveau

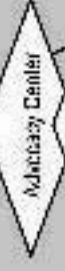
Erappises

Entreprises

**Soutien à la conquête de marchés et à l'investissement**



Department of Commerce  
Bureau of Industry and Security  
National Telecommunications and Information Administration  
Technology Administration  
International Trade Administration



Department of State  
Bureau of Intelligence and Research  
OITA  
Antisaboteurs  
American Overseas Security Advisory Council



NTIS

Portail IST

FIRSTGOV

Portail gouvernemental

Small Business Administration

Erappises

Entreprises

Informations de premier niveau

Erappises

Entreprises

**Aide Recherche Développement**



Department of Treasury  
Office of Intelligence Policy and Review



Intelligence Community



CIA

NSA

(DIA, etc.)

DIA

NRC/NIPA

MACPIB/MOJ/MAC/C

FBI

Coast Guard

etc....



Department of Defense  
HSCA  
DIA



Department of Energy  
Programmes de recherche



Department of Justice  
FBI  
Office of Intelligence Policy and Review

Universities

OPIC

EdmBank

NTIS

Portail IST

FIRSTGOV

Portail gouvernemental

Small Business Administration

Erappises

Entreprises

Informations de premier niveau

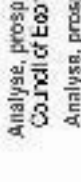
Erappises

Entreprises

**Circulation des hommes**



Senate/Congrès



Think-tanks

Circulation des hommes

Forces armées

Coûts (e.g., SIP, etc.)

etc.

etc.

etc.

etc.

etc.

etc.

etc.

etc.

## CROSS-CUTTING PROGRAMS . . .

### The Advocacy Center

[202] 482-3896

Web site: [www.trade.gov/advocacy](http://www.trade.gov/advocacy)  
Helps U.S. firms win foreign public sector procurements.

### The Trade Information Center

[800] USA-TRADE

Web site: [www.trade.gov/tic/tic](http://www.trade.gov/tic/tic)

Provides information and assistance on exporting.

### The Trade Compliance Center

[202] 482-1191

Web site: [www.export.gov/tcc](http://www.export.gov/tcc)

Tracks foreign government compliance with international agreements and registers violations.

### The National Trade Data Bank

[800] STAT USA

Web site: [www.stat-usa.gov](http://www.stat-usa.gov)

A free base of statistics with trade-related documents collected by federal agencies.

### The Advocacy Center

#### The Advocacy Center

International Trade Administration  
U.S. Department of Commerce  
1401 Constitution Avenue, N.W.

Room 3814A

Washington, DC 20230

[202] 482-3896 (toll and

[202] 482-0500 (fax)

[www.trade.gov/advocacy](http://www.trade.gov/advocacy)



President George W. Bush

"Green made fuels the engines of economic growth that create new jobs and raise incomes. It applies the same old formula to the needs of the poor. It spurs the process of economic and legal reform. It helps domestic producers to become more competitive. And it opens markets that will allow our citizens to enjoy the fruits of liberty that define democracy over the long term."



U.S. Secretary of Commerce  
Donald L. Evans

"Trade now accounts for a quarter of all U.S. economic activity, and it supports more than 12 million American jobs. These are good jobs, paying as much as 18 percent more than the average. Trade has become a major engine for growth in the world economy for over half a century."

# The Advocacy Center

## Leveling the Playing Field for U.S. Businesses Competing Internationally



U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE  
International Trade Administration



## THE ADVOCACY CENTER'S MISSION

The Advocacy Center was established in 1993 to promote U.S. exports and help create and retain U.S. jobs by coordinating high level U.S. government support to large, medium-sized, and small companies competing for international opportunities. U.S. exports and U.S. jobs are generated when these companies source goods and services from the United States. We use advocacy as a means to promote our country's economic well-being by leveling the playing field.

## WHO WE ARE . . .

The Advocacy Center is not "just another government agency." Rather, we are a unique, central coordination office marshaling the resources of 19 U.S. government agencies in the Trade Promotion Coordinating Committee (TPCC) to ensure that sales of U.S. products and services have the best possible prospects abroad. We are, in short, your advocate.

are and develop an appropriate strategy to help ensure that your company's proposal is given fair consideration. Assistance can include:

- A timely letter to a foreign government decision-maker,
- A phone call to a high level foreign official;
- A meeting between a foreign official and a U.S. ambassador, an embassy staffer, or other U.S. government official;
- A Embassy or sub-embassy-level trade mission to a foreign country.

Our efforts are coordinated with U.S. officials stationed at our embassies around the world and other U.S. government agencies to provide you with maximum assistance.

For more information, call (202) 482-3896, send a fax to (202) 482-3508, or visit our Web site at [www.trade.gov/advocacy](http://www.trade.gov/advocacy)

The Advocacy Center

The Advocacy Center  
International Trade Administration  
U.S. Department of Commerce  
200 Constitution Avenue, N.W.  
Room 3874A  
Washington, DC 20230  
  
(202) 482-3896 (voice)  
(202) 482-3508 (fax)  
[www.trade.gov/advocacy](http://www.trade.gov/advocacy)

Exporting today means more than just selling a good product at a competitive price; it can also mean dealing with foreign governments and complex regulations. That's when we step in! The Advocacy Center puts the resources and authority of the U.S. government behind your firm to help you resolve problems such as:

- **Foreign competitors receiving assistance from their home governments** to pressure a customer into a buying decision;
- **Unfair treatment by foreign government decision-makers**, preventing you from a chance to compete;
- **Politicized procurement processes** linking contracts to concessionary financing, promises of technology transfer, or flow of aid;
- **Tenders tied up in bureaucratic red tape**, resulting in lost opportunities and unfair advantages to a competitor.

## HOW WE CAN HELP YOU . . .

If your company is experiencing problems with a procurement by a foreign government agency or government-owned corporation, it is time to call the Advocacy Center. We will work with you to determine who the players

## L'unilatéralisme Américain en matière de politique commerciale

### « Section 301 », « Super 301 » et « Spéciale 301 »

Même si les principes du multilatéralisme sont généralement à la base des systèmes commerciaux, les Etats-Unis n'hésitent pas à prendre des initiatives de nature unilatérale de façon à favoriser les intérêts de leurs firmes. En effet, en cas de différends commerciaux avec des tiers, la mise en œuvre de la législation américaine peut conduire à des représailles dont la compatibilité avec les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce est contestée. La disposition la plus significative est ainsi la « Section 301 » de la loi commerciale (*Trade Act*) de 1974 qui introduit un certain nombre de règles de loyauté opposables à l'ensemble des partenaires commerciaux des Etats-Unis. Pourtant, l'accord conclu à Marrakech en 1994 instituant l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) avait pour objectif de renforcer le statut du multilatéralisme en empêchant les pays membres d'adopter des actions unilatérales. Si les Etats-Unis ont pris l'engagement de respecter les principes de cet Accord, dans le « *Statement of Administrative action* » soumis par le Président Clinton au Congrès le 27 septembre 1994 et approuvé par ce dernier (Voir la Section 3511, Chapitre 22 du Titre 19 du Code Civil Américain<sup>68</sup>), ils ont néanmoins préservé l'arsenal législatif préexistant et qui exige une administration unilatérale des sanctions commerciales.

L'unilatéralisme dont il est généralement question est celui qui vise à imposer aux autres pays des règles du jeu qui n'ont pas été négociées au niveau multilatéral et qui peuvent conduire à des sanctions commerciales non autorisées par l'organisation multilatérale. Deux grandes lois commerciales marquent la mise en place et le renforcement de l'arsenal législatif des Etats-Unis : le *Trade act* de 1974 et l'*Omnibus Trade and Competitiveness Act* de 1988.

#### **LA « SECTION 301 »**

Le *Trade Act* de 1974 (c'est à dire le Chapitre 12 du Titre 19 du Code Civil US) institue la fameuse « Section 301 ». Sa version amendée est la Section 2411, Chapitre 12, Titre 19, du Code Civil Américain. Elle autorise le Président des Etats-Unis ou plus précisément son représentant pour le Commerce (*United States Trade Representative* ou USTR) à prendre des mesures à l'encontre des pays qui affectent les intérêts commerciaux des Etats-Unis, non seulement lorsqu'il est saisi par les parties concernées (syndicats, entreprises...) mais aussi de sa propre initiative, comme l'indique la Section 2412 (sous-section (b)-1-a) intitulée *Initiation of investigations* du Titre 19 du Code Civil US<sup>69</sup>, ce qui renforce l'unilatéralisme du gouvernement américain dans le domaine commercial.

La Section 2411, Titre 19 du Code Civil US (19 USC 2411)<sup>70</sup> dite « Section 301 » stipule, dans la sous-section (a) intitulée *Mandatory action*, que : « si l'USTR considère que : (A) les droits des USA sont affectés par un accord commercial, ou (B) que l'acte, la pratique ou la politique d'un Etat étranger (i) viole et porte atteinte aux droits et bénéfices américains (ii) ou est injustifiable et réduit le commerce américain, il peut prendre les mesures mentionnées dans la sous-section (c) » intitulée *Scope of authority*, à savoir : « (A) suspension, retrait ou interdiction de toute réduction commerciale (B) imposition de droits de douanes ou d'autres restrictions à l'importation (C) retrait, limitation ou suspension des bénéfices accordés à cet Etat dans le cadre du SPG (Système de Préférence Généralisé) (D) négociation d'un accord portant obligation pour l'Etat en question d'éliminer l'acte, la pratique ou la politique mise en cause<sup>71</sup> ».

En résumé, en cas d'échec dans des négociations bilatérales préalables, le Président se réserve le droit d'imposer des sanctions sous la forme de tarifs ou de restrictions commerciales à n'importe quel pays, dans la mesure où ce dernier n'agit pas conformément aux intérêts commerciaux des USA. Et ce malgré les engagements pris à Marrakech en 1994.

<sup>68</sup> Voir : <http://www4.law.cornell.edu/uscode/19/3511.html>

<sup>69</sup> Voir : <http://www4.law.cornell.edu/uscode/19/2412.html>

<sup>70</sup> Voir : <http://www4.law.cornell.edu/uscode/19/2411.html>

<sup>71</sup> Voir : <http://www4.law.cornell.edu/uscode/19/2412.html>

## LA « SUPER 301 »

L'*Omnibus Trade and Competitiveness Act* de 1988 confirme, généralise (notamment aux services) et durcit la « Section 301 ». Cette loi laisse la possibilité à l'administration américaine de s'auto-saisir en rendant plus impérative les interventions de l'exécutif. Elle étend explicitement les pratiques déloyales au droit des salariés, aux pratiques anticoncurrentielles, aux soutiens à l'exportation.

La loi de 1988 complète, par ailleurs, l'arsenal législatif des Etats-Unis :

La section dite « Super 301 », qui s'inspire de la Section 310 du *Trade Act* de 1974, fut pour la première fois mentionnée dans l'*Omnibus Trade and Competitiveness Act* de 1988. Elle vise, pour une période de deux ans, l'ensemble des pratiques déloyales recensées par l'USTR. Ce qui est le plus intéressant, c'est que les pays qui sont accusés par le Président des Etats-Unis de comportements affectant les intérêts commerciaux américains sont classés dans une liste prioritaire et, dans les cas les plus graves (Brésil, Japon, Inde lors de la première mise en œuvre de cette disposition), l'administration doit s'engager dans une procédure de négociation avec les pays concernés ce qui peut aboutir à des représailles en cas d'échec. La procédure mise en place en 1989 contre le Japon a conduit, par exemple, les Etats-Unis à forcer l'ouverture des marchés des satellites, des super-ordinateurs, des marchés dérivés du bois, etc..

Cette mesure, qui devait être temporaire, s'est imposée au fil des années. Le 3 Octobre 1994, le Président Clinton a signé l'*Executive Order 12901*<sup>72</sup> réactivant pour les années 1994 et 1995 la « Super 301 » de l'*Omnibus Trade and Competitiveness Act* de 1988.

Selon cet *Executive Order*, qui a été ensuite renouvelé le 27 septembre 1995 par l'*Executive Order 12973*<sup>73</sup> pour les années 1996 et 1997, puis le 31 mars 1999 (toujours par le Président Clinton) par l'*Executive Order 13116*<sup>74</sup> pour la période 1999-2001, l'USTR se doit de : réviser périodiquement « les priorités américaines en matière commerciale » et « dresser une liste des pratiques commerciales de pays étrangers à éliminer en priorité, de façon à ce qu'elles affectent le moins possible les exportations nationales (...) ». L'USTR peut également, si nécessaire, dresser une liste de pratiques de pays étrangers susceptibles d'être considérées, dans le futur, comme des pratiques à éliminer en priorité ». Il s'agit, en somme, de dresser une liste « préventive » de pratiques et de pays potentiellement néfastes pour les intérêts économiques américains, et susceptibles de faire l'objet de sanctions de type « Section 301 ».

## LA « SPECIALE 301 »

La section dite « Spéciale 301 » est en fait la Section 1303 de l'*Omnibus Trade and Competitiveness Act* de 1988<sup>75</sup>. Elle est administrée comme la « Super 301 », mais concerne le respect des droits de propriété intellectuelle. Elle stipule « qu'avant le 30 avril de chaque mois », l'USTR doit identifier les pays étrangers qui n'assurent pas une protection « adéquate et effective » des droits de propriété intellectuelle, ou « un accès juste et équitable » aux marchés locaux pour les américains disposant d'une telle protection. Ces pays dits « prioritaires » sont répertoriés, et peuvent

<sup>72</sup> Voir :

[http://resource.lawlinks.com/Contents/Legal\\_Research/Executive\\_Orders/1994/executive\\_order\\_12901.htm](http://resource.lawlinks.com/Contents/Legal_Research/Executive_Orders/1994/executive_order_12901.htm)

<sup>73</sup> Voir : <http://nodis.hq.nasa.gov/Library/Directives/NASA-WIDE/nasaeoas/eo12973.html>

<sup>74</sup> Voir : [http://resource.lawlinks.com/Content/Legal\\_Research/Executive\\_Orders/1999/Trade/executive\\_order\\_13116.htm](http://resource.lawlinks.com/Content/Legal_Research/Executive_Orders/1999/Trade/executive_order_13116.htm)

<sup>75</sup> Voir : <http://www.osec.doc.gov/ogc/occic/301.htm>

<sup>76</sup> Voir : <http://usinfo.state.gov/usa/infousa/trade/language/o.txt>

<sup>77</sup> Voir : <http://www4.law.cornell.edu/uscode/19/2416.html>

<sup>78</sup> Référence juridique : titre 22, Chapitre 69, section 6001 à 6010 du Code Civil US.

<sup>79</sup> Voir : <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/legal/eo/12854.pdf>

<sup>80</sup> Voir : <http://usinfo.state.gov/regional/ar/us-cuba/libertad.htm>

<sup>81</sup> Référence juridique : Titre 22, Chapitre 69A, Section 6021 à 6091 du Code Civil US.

<sup>82</sup> Voir : <http://usinfo.state.gov/regional/ar/us-cuba/bush17.htm>

<sup>83</sup> Voir : <http://usinfo.state.gov/regional/ar/us-cuba/burtonfact17.htm>

<sup>84</sup> Voir : <http://usinfo.state.gov/regional/ar/us-cuba/libertad.htm>

<sup>85</sup> Voir : <http://usinfo.state.gov/topical/pol/terror/01080303.htm>

faire l'objet d'une procédure d'enquête selon le régime de la « Section 301 ». Par ailleurs, certains de ces « *priority foreign countries* » peuvent être placés sur une « *watch list* » si leur régime de droit est particulièrement néfaste pour les intérêts économiques de certaines firmes américaines.

### **LA « TELECOMMUNICATION 301 »**

La « Télécommunication 301 » est la Section 1377 de l'*Omnibus Trade and Competitiveness Act* de 1988<sup>76</sup> et concerne, comme son nom l'indique, le secteur des télécommunications. La procédure est, cette fois encore, proche de celle mise en œuvre dans la « Super 301 ». L'objectif principal est, pour les USA, de s'assurer que les pays tiers remplissent leurs obligations en matière d'ouverture des marchés des télécommunications, au moyen d'une liste de pays susceptibles de se voir sanctionnés par le régime de la « Section 301 ».

### **LA LOI « CARROUSEL »**

La loi américaine adoptée par le Congrès le 18 Mai 2000, dite « carrousel », répond au souci de l'exécutif américain de renforcer son dispositif de pression lorsque se produit un non-respect persistant des décisions prises dans le cadre du règlement des différends de l'OMC. La loi carrousel amende la Section 306 (b) (2) du *Trade Act* relative aux délais dans lesquels l'USTR détermine s'il y a mise en œuvre par les membres de l'OMC des recommandations de l'organe de règlement des différends. La nouvelle Section 306, désormais Section 2416, Chapitre 12, Titre 19 de l'*US Code*<sup>77</sup> impose aux agents de l'USTR de modifier tous les six mois, partiellement ou totalement, la liste des produits faisant l'objet d'un relèvement des droits de douane de 100%.

Le système de sanctions tournantes est considéré, surtout en Europe, comme une nouvelle facette de l'unilatéralisme américain en matière de politique commerciale. En effet, le Mémoire d'accord de l'OMC gouvernant les mesures de rétorsion ne prévoit pas spécifiquement la possibilité de mettre en œuvre un mécanisme de rétorsions tournantes. Le recours à cette méthode supprime la sécurité et la stabilité des marchés qui sont indispensables aux opérateurs et continue d'être préjudiciable même pour les produits finalement retirés de la liste des mesures de rétorsion. L'application de mesures de rétorsion devrait, au contraire, être stable: mais la loi carrousel se veut perturbatrice.

D'autre part les mesures de rétorsion doivent être acceptées multilatéralement ce qui paraît incompatible avec une mesure discrétionnaire et unilatérale de modification de la liste des produits.

### **Lois Torricelli, Helms-Burton et D'Amato**

Le Congrès américain a adopté en 1996 des textes visant à faire pression sur les principaux partenaires commerciaux des Etats-Unis pour les amener à infléchir leur politique à l'égard de Cuba, de l'Iran et de la Libye, et à isoler davantage ces pays, déjà soumis à embargo américain. La portée extraterritoriale de ces législations restrictives aux échanges et aux investissements avec les pays soumis à embargo américain (lois Torricelli et Helms-Burton qui vise les échanges des pays tiers avec Cuba, loi d'Amato qui étend l'embargo commercial aux investissements réalisés par des sociétés non américaines dans le domaine des hydrocarbures avec l'Iran et la Libye) a fréquemment été dénoncée, notamment par l'Union européenne. Celle-ci a adopté rapidement un règlement « anti-embargo » en novembre 1996 pour protéger les opérateurs européens contre les effets extraterritoriaux de ces législations.

#### **Loi Torricelli**

Cette loi, qui a pour nom juridique le *Cuban Democracy Act*, c'est à dire « la loi sur la démocratie à Cuba », a été adoptée par le Congrès américain le 23 octobre 1992<sup>78</sup>, et rendue effective par l'*Executive Order 12854* du Président Clinton, le 4 Juillet 1993<sup>79</sup>.

Cette loi reprend ou modifie des textes de loi antérieurs en vertu desquels les Etats-Unis imposent



un embargo commercial total à Cuba : la loi de 1961 sur l'aide à l'étranger, la loi sur le commerce avec l'ennemi, la loi sur les pouvoirs économiques extraordinaires et la loi de 1979 sur l'administration des exportations.

L'article 1704 b habilite le président à appliquer des sanctions aux pays étrangers qui donnent ou vendent à Cuba des produits à des conditions avantageuses, qui subventionnent des exportations à ce pays ou qui accordent un traitement préférentiel aux importations en provenance de Cuba. Ces pays ne peuvent prétendre à une aide des Etats-Unis, à la vente de munitions américaines faisant l'objet d'un contrôle et à une réduction par le gouvernement des Etats-Unis de leur dette extérieure.

L'article 1706 étend l'embargo commercial appliqué à Cuba aux filiales étrangères de sociétés américaines. Il limite aussi les privilèges portuaires aux Etats-Unis des navires qui transportent des marchandises cubaines ou qui font escale dans des ports cubains à des fins commerciales.

L'article 1705, autorise cependant (avec quelques exceptions), les dons de vivres à des organisations non gouvernementales cubaines, l'exportation de médicaments, de fournitures et de matériel médicaux, la fourniture de services et d'installations de télécommunications, la livraison directe du courrier entre les Etats-Unis et Cuba et l'aide visant à encourager dans ce pays le changement non violent à des fins démocratiques.

### **Loi Helms-Burton**

Le 12 mars 1996, le Président Clinton a promulgué le texte du *Cuban Liberty and Democratic Solidarity Act*<sup>80</sup>, c'est à dire « la loi sur la liberté et la solidarité démocratique à Cuba » appelée aussi loi Helms-Burton ou *Libertad Act*. Ce texte avait été approuvé à Washington, le 3 janvier 1996, par le 104<sup>ème</sup> Congrès des Etats-Unis, lors de sa deuxième session<sup>81</sup>.

Le titre I codifie l'embargo commercial général que les Etats-Unis appliquent à Cuba depuis 1960 en vertu de la loi sur l'aide à l'étranger, de la loi sur le commerce avec l'ennemi, de la loi sur les pouvoirs économiques extraordinaires et de la loi de 1979 sur l'administration des exportations. Il exige aussi que les représentants des Etats-Unis aux institutions financières internationales s'opposent à l'adhésion de Cuba à ces institutions et limite la contribution des Etats-Unis à toute institution qui approuve l'octroi d'une aide à Cuba malgré les objections des Etats-Unis. Il refuse toute aide à toute ancienne République soviétique qui commerce avec le gouvernement cubain en dehors du libre jeu des forces du marché. Il déduit de l'aide des Etats-Unis à la Russie l'équivalent du montant des crédits affectés par ce dernier pays à son centre de renseignement situé à Cuba (Lourdes). Il déduit de l'aide à tout pays l'équivalent du montant que ce pays fournit à Cuba au titre de son centre nucléaire de Juragua.

Le titre III, sans doute le plus controversé, donne aux ressortissants américains le droit de poursuivre en justice aux Etats-Unis, devant un tribunal fédéral, toute société étrangère qui investit à Cuba dans des biens dont le gouvernement cubain les a dépouillés, en les nationalisant, après la révolution de 1959, ou qui en tire profit. Ce titre a pris effet le 1<sup>er</sup> Août 1996. Il autorise l'octroi de dommages et intérêts représentant au maximum trois fois la valeur des biens expropriés. Mais vu le caractère extraterritorial d'une telle loi, et les critiques de la communauté internationale, le président Clinton a suspendu l'application de cette disposition de la loi à plusieurs reprises pour une période de six mois chaque fois.

Le président George W. Bush a maintenu, par deux fois, le 16 juin 2001<sup>82</sup> et le 17 Janvier 2002<sup>83</sup>, la suspension pour six mois de ce titre, conformément aux pouvoirs qui lui sont conférés par la section 306 (b) (1) de ce même titre III de la loi Helms-Burton. Selon celle-ci, le Président peut suspendre pour une durée maximum de six mois l'application du titre III, par l'intermédiaire d'une déclaration adressée au Congrès, et s'il considère qu'il y a de l'intérêt des Etats-Unis ou que cela favorisera l'avènement d'un régime démocratique à Cuba<sup>84</sup>.

Le titre IV exige que le département d'Etat refuse de délivrer un visa à tout étranger, ainsi qu'à son conjoint et à ses enfants, qui profite des biens expropriés à Cuba. Le but de cette provision est d'isoler Cuba et d'obliger les personnes et compagnies étrangères à choisir l'un de ces deux pays pour exercer leurs activités (investissements, tourisme, visites etc.). Cette provision est clairement une entrave à la liberté de circulation des personnes. Jusqu'ici, le département d'Etat a interdit à ce

titre l'entrée aux Etats-Unis à des cadres supérieurs de la société minière canadienne *Sherritt International* et de la société mexicaine de télécommunications *Grupos Domos*. De même, en juillet 1997, le groupe italien de télécommunications *Stet* a conclu un accord avec la société américaine *ITT* aux termes duquel il accepte de l'indemniser pour les travaux qu'il effectue sur le réseau téléphonique cubain, qui appartenait à cette société avant nationalisation par Fidel Castro. Il s'ensuit que le titre IV de la loi n'est plus applicable aux cadres du groupe italien...

### **Loi D'Amato**

Cette loi est codifiée sous le nom de « loi sur les sanctions contre l'Iran et la Libye » (5 août 1996). Elle a été renouvelée pour une période 5 ans par le Président George W. Bush lorsque ce dernier a signé le texte de loi *H.R 1954*, intitulé « *ILSA (Iran-Libya Sanction Act) Extension Act*, le 6 Août 2001<sup>85</sup>.

En vertu de cette loi, le président doit appliquer des sanctions à toute société étrangère qui investit au moins quarante millions de dollars en Iran ou en Libye au titre de l'exploitation des ressources pétrolières (en août 1997, ce montant a été ramené à vingt millions de dollars dans le cas de l'Iran). Il doit également appliquer des sanctions à toute société étrangère qui exporte en Libye des biens tels que des avions et du matériel de raffinage du pétrole contrairement aux résolutions de l'ONU. Ces sanctions interdisent à toute société étrangère en cause d'obtenir des crédits de la Banque d'import-export des Etats-Unis, une licence d'exportation aux Etats-Unis dans certains cas ou des prêts d'institutions financières américaines, ainsi que de soumissionner des marchés publics aux Etats-Unis.

Là encore, comme dans le cas de la loi Helms-Burton, le Président des Etats-Unis, par une déclaration adressée au Congrès, a la possibilité de suspendre les sanctions imposées à toute société étrangère, s'il considère qu'il y va de l'intérêt de la nation américaine.



## Annexe 4

### Extrait des propositions du « rapport Martre »

(« Intelligence économique et  
stratégie des entreprises »,  
CGP, 1994)





## **2. Optimiser les flux d'informations entre le secteur public et le secteur privé**

### **Constat**

L'Etat et les administrations disposent de capacités de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile, complémentaires à celles des entreprises ou des collectivités locales.

En France, cette complémentarité reste peu valorisée. Il en résulte des cloisonnements et des redondances dans les efforts de collecte et d'analyse qui nuisent à la pratique offensive et concertée de l'intelligence économique.

Or, cette question majeure fait déjà l'objet d'un débat public approfondi dans des pays tels que les Etats-Unis et la Suède. Le débat américain porte sur la responsabilité et les missions de la puissance publique dans la mise à disposition la plus large, en particulier auprès des entreprises, des gisements d'informations dont elle dispose. En Suède, le débat s'organise dans le cadre de conférences réunissant les grands groupes industriels et l'administration et dont l'objectif commun vise à l'élaboration d'un dispositif national de renseignement économique.

## Objectifs

Il s'agit de déterminer les mesures concrètes tendant à promouvoir une gestion collective de l'information entre l'Etat, les administrations, les collectivités territoriales et le secteur privé, adaptée aux réalités concurrentielles du processus de mondialisation des économies.

## Actions prioritaires

1. L'administration devra s'engager dans une démarche de fond. Afin de parvenir à la mise en oeuvre d'un véritable dispositif d'intelligence économique nationale, il est suggéré la constitution d'une mission *ad hoc* dont les objectifs principaux seraient :
  - l'évaluation du potentiel existant des compétences et des réseaux d'information à l'échelle nationale et régionale ;
  - la définition des structures et des moyens de maillage nécessaires ;
  - la mise en place de procédures communes ;
  - le choix de secteurs expérimentaux au sein desquels des résultats peuvent être obtenus rapidement, notamment pour répondre aux nouvelles menaces, telles que les pratiques économiques illégales ou la concurrence déloyale. Un dialogue transversal s'impose dans ce domaine entre les services d'information de l'administration fiscale (brigades de contrôle et de recherche, Direction nationale des enquêtes fiscales), des douanes, de la Direction des relations économiques extérieures et des Postes d'expansion économique, ainsi que des Chambres de commerce françaises à l'étranger ;
  - l'identification des modalités d'une coopération entre les divers experts (de la fonction publique et du secteur privé) et ceux des entreprises utilisatrices d'information.
2. Globalement, l'Etat doit jouer un rôle incitatif puissant :
  - en soutenant par exemple la création d'une "fondation pour l'intelligence économique", destinée à encourager les initiatives individuelles et collectives liées aux pratiques de l'intelligence économique. L'Etat exercera un contrôle indirect sur cette structure de statut privé, rassemblant notamment des entreprises, des représentants des administrations compétentes, des collectivités territoriales et des syndicats. Elle aura pour mission de suivre l'évolution des pratiques de

l'intelligence économique en France et dans le monde et de promouvoir la créativité du dispositif français dans ce domaine ;

- en préconisant la mise en place, par les administrations concernées, d'un réseau de concertation et d'échange d'informations entre tous les organismes d'aide au financement de la recherche et de l'innovation (ANVAR, FRAC, ARIST, CRTTT, DRIR...) :
  - . afin de rationaliser les financements et d'optimiser l'affectation des ressources nationales et régionales, à l'instar des dispositifs allemands ;
  - . afin de relier les projets complémentaires dans une perspective d'alliance stratégique. L'information relative à ces projets bénéficiant de financements ne sera accessible qu'aux seuls partenaires concernés.
- en incitant l'ANVAR, d'une part, à poursuivre son rôle actif dans le financement des dépenses d'information scientifique et technique ; d'autre part, à compléter sa grille d'attribution des aides par un suivi et une évaluation dans le temps de la "qualité" stratégique des projets proposés par les entreprises. L'Agence devra par exemple tenir compte des projections à long terme et des recherches et propositions d'alliances ;
- en permettant l'ouverture des Fonds régionaux d'aide au conseil (FRAC) aux prestations d'information (études documentaires, veilles technologiques par exemple) ;
- en lançant un véritable plan de sensibilisation du personnel des administrations et de formation de spécialistes chargés de mener à bien l'ensemble de ces réformes. La mise en œuvre de cette proposition suppose que dans chaque ministère une entité soit clairement identifiée et responsabilisée.



## Annexe 5

Décret de création  
du CCSE (avril 1995)  
Circulaire « Défense  
économique » (mars 2002)

**Rapport au Président de la République relatif au décret n° 95-350 du 1er avril 1995  
portant création d'un comité pour la compétitivité et la sécurité économique  
NOR: PRMX9500032D**

**Créé par Rapport 1995-04-01 JORF 4 avril 1995.**

En vigueur depuis le 04 avril 1995

Monsieur le Président,

Notre pays et l'ensemble de ses entreprises évoluent depuis plusieurs années dans un environnement mondial soumis à de profondes transformations. Ces mutations, liées à la mondialisation des échanges, sont d'abord de nature économique. Elles sont également de nature politique car résultant de l'éclatement du bloc communiste et de la formation de nouvelles communautés économiques régionales. Elles sont enfin de nature technologique en raison de l'accélération du progrès technique et du développement des technologies de la communication.

Ces mutations imposent, dans l'intérêt de l'économie nationale, des réactions de plus en plus rapides et concertées.

Dans le nouveau contexte mondial, l'information devient une matière première stratégique. En effet, la maîtrise des flux d'informations conditionne la performance économique et, à travers elle, la défense de l'emploi. Elle sous-tend des rapports de force internationaux qui empruntent tantôt à l'affrontement, tantôt au partenariat.

Or, la maîtrise de l'information stratégique n'est guère possible dans le cadre des modes d'organisation classiques. Elle suppose une nouvelle forme d'organisation dont rend compte la notion d'"intelligence économique".

Se définissant comme un ensemble d'actions coordonnées de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information, associant l'État et le monde des entreprises, l'"intelligence économique" est au service des acteurs économiques nationaux.

Ces actions sont conduites de façon non clandestine et dans un strict respect de la légalité. Elles se distinguent donc clairement des activités de renseignement.

Les expériences japonaise, allemande, américaine ou suédoise ont démontré les mérites de ce mode d'organisation. Elles mettent en évidence que l'État a une contribution décisive à apporter au recueil et à l'exploitation des sources d'informations les plus pertinentes au regard du développement économique, de la compétitivité et de la division internationale des activités. L'État joue en particulier un rôle irremplaçable pour infléchir les arbitrages rendus au sein des instances internationales ou pour soutenir des entreprises nationales sur les marchés étrangers.

Au regard de la capacité d'action de ses principaux partenaires et concurrents, la France doit mieux prendre conscience du rôle stratégique de l'information. Troisième producteur mondial d'informations scientifiques, techniques et économiques, notre pays n'en est en effet que le seizième utilisateur.

Le dispositif français actuel de recueil et d'exploitation de l'information économique stratégique est loin d'être négligeable, mais il souffre de cloisonnements multiples et d'une absence de coordination.

Ce constat appelle une révision en profondeur afin de placer la France au niveau de ses partenaires et concurrents les plus performants.

Un tel impératif impose l'adoption d'une démarche dynamique et offensive, coordonnée par l'État, afin de renforcer, à tous les niveaux, la capacité de concertation et d'échange d'informations entre acteurs économiques et politiques.

C'est pour animer cette démarche qu'est créé, par le présent décret, le comité pour la compétitivité et la sécurité économique. Cette création témoigne de la volonté de l'État de mobiliser l'ensemble des énergies autour du grand enjeu national que représente l'"intelligence économique". Il s'agit là du premier élément d'un dispositif ambitieux, mais qui ne pourra se mettre que progressivement en place.

Le comité sera composé de sept personnalités choisies en raison de leur expérience, de leur autorité ou de leur compétence dans le domaine de l'information économique. Elles seront nommées pour une durée de trois ans.

La mission du comité consistera à éclairer le Gouvernement sur les questions de compétitivité et de sécurité économique, le conseiller sur la conception et la mise en œuvre de la politique à suivre en cette matière, ainsi qu'à s'assurer en permanence de la cohérence et de la coordination des actions entreprises.

En raison des attributions interministérielles qui lui sont déjà dévolues en matière de défense économique, le secrétariat général de la défense nationale assurera le secrétariat du comité.

Tel est l'objet du présent décret que nous avons l'honneur de soumettre à votre approbation.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'assurance de notre profond respect.

Le Premier ministre  
Edouard BALLADUR

**PREMIER MINISTRE**

**Décret no 95-350 du 1er avril 1995 portant création  
d'un comité pour la compétitivité et la sécurité économique**

**NOR: PRMX9500032D**

Le Président de la République, Sur le rapport du Premier ministre, du ministre d'État, ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire, du ministre d'État, ministre de la défense, du ministre des affaires étrangères, du ministre de l'économie, du ministre de l'industrie, des postes et télécommunications et du commerce extérieur et du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, Vu l'ordonnance no 59-147 du 7 janvier 1959 portant organisation générale de la défense; Le conseil des ministres entendu, Décrète :

Art. 1er. – Il est institué un comité pour la compétitivité et la sécurité économique présidé par le Premier ministre. Le comité comprend sept personnalités choisies en raison de leur expérience, de leur autorité ou de leur compétence dans le domaine. En fonction des questions inscrites à l'ordre du jour, le Premier ministre peut appeler à prendre part aux travaux du comité toute autre personnalité compétente.

Art. 2. – Les membres du comité mentionnés à l'article 1er sont nommés pour une durée de trois ans par le Premier ministre.

Art. 3. – Le comité éclaire de ses avis le Premier ministre sur les questions de compétitivité et de sécurité économique. Il le conseille sur la conception et la mise en œuvre de la politique à suivre en cette matière par les pouvoirs publics.

Art. 4. – Le comité se réunit sur convocation du Premier ministre. Le secrétariat du comité est assuré par le secrétariat général de la défense nationale.

Art. 5. – Les crédits de fonctionnement du comité sont imputés sur le budget du secrétariat général de la défense nationale.

Art. 6. – Le Premier ministre, le ministre d'État, ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire, le ministre d'État, ministre de la défense, le ministre des affaires étrangères, le ministre de l'économie, le ministre de l'industrie, des postes et télécommunications et du commerce extérieur, le ministre du budget et le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 1er avril 1995.

FRANCOIS MITTERRAND Par le Président de la République : Le Premier ministre, EDOUARD BALLADUR Le ministre d'État, ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire, CHARLES PASQUA Le ministre d'État, ministre de la défense, FRANCOIS LEOTARD Le ministre des affaires étrangères, ALAIN JUPPE Le ministre de l'économie, EDMOND ALPHANDERY Le ministre de l'industrie, des postes et télécommunications et du commerce extérieur, JOSE ROSSI Le ministre du budget, NICOLAS SARKOZY Le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, FRANCOIS FILLON



**J.O n° 70 du 23 mars 2002 page 5164 Décrets, arrêtés, circulaires**  
**Textes généraux**  
**Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie**

Circulaire du 14 février 2002 relative à la défense économique

NOR: ECOZ0200005C

Paris, le 14 février 2002.

Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie à Mesdames et Messieurs les préfets, Mesdames et Messieurs les trésoriers-payeurs généraux

La présente circulaire a pour objet de présenter les différents aspects de la défense économique et de décrire l'organisation qui en découle aux niveaux national, zonal, régional et départemental avec les responsabilités afférentes.

## I. – Définitions

Par défense économique on entend les actes et initiatives pris par la puissance publique, d'une part pour protéger et défendre l'économie et les entreprises des atteintes de toute nature et, d'autre part, pour subvenir aux besoins de la défense nationale.

Conformément aux dispositions de l'ordonnance du 7 janvier 1959 portant organisation générale de la défense, elle constitue, avec la défense militaire et la défense civile, l'une des trois composantes de la défense de la nation. Elle est organisée par le ministre chargé de l'économie, sous l'autorité du Premier ministre et avec le concours du secrétaire général de la défense nationale. Elle est conduite avec les moyens dont dispose ce ministre et avec ceux des autres ministres chargés des ressources de biens et de services.

Elle couvre deux domaines :

- l'un, régalién, veillant au fonctionnement général de l'économie, à titre préventif ou curatif ;
- l'autre, émanant de l'État stratège et partenaire, dirigé vers les entreprises et relatif à la défense, la sécurité et l'intelligence économiques.

L'intelligence économique est définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques (1).

### 1.1. La défense économique régalienn

Elle a pour objet de veiller au fonctionnement général de l'économie et consiste en la prévention des dysfonctionnements économiques et la préparation et gestion des crises susceptibles d'intervenir ; il s'agit pour cela de :

- préparer la nation (essentiellement les opérateurs d'infrastructures vitales pour le pays et leur environnement administratif et économique) à faire face à ces atteintes, par une information préalable adaptée et par l'établissement de programmes de prévention, d'action ou de réaction aux difficultés susceptibles de survenir ;
- gérer les situations provoquées par des perturbations du tissu économique ou de son environnement, en liaison prioritairement avec les structures mises en place à cette fin par le ministre de l'intérieur (notamment le centre opérationnel de gestion interministérielle des crises – COGIC – et le centre opérationnel Beauvau – COB), en vue de la répartition des premiers moyens palliatifs et du rétablissement d'une situation normale.

Les moyens mis en place en matière de défense économique au titre de l'ordonnance portant organisation générale de la défense (2) sont étendus aux situations perturbées provenant de menaces ou de risques intérieurs, intentionnels ou non, ou de catastrophes naturelles. En ce cas, la liaison est immédiate et étroite avec les deux ministères en tête des chaînes opérationnelles de gestion de crise que sont le ministère de l'intérieur et le ministère de la défense. Le ministère chargé de l'économie venant en appui des structures mises en place notamment au niveau national : centre opérationnel de gestion interministérielle des crises (COGIC), centre opérationnel interarmées (COIA).

### 1.2. La défense économique partenariale de l'État stratège et partenaire

La défense économique repose également maintenant sur la relation établie, au cours des dernières années, entre l'État devenu stratège et partenaire des entreprises et des acteurs économiques et ces derniers. Il peut s'agir :

- de politiques de sécurité que les entreprises et la collectivité doivent s'imposer à elles-mêmes, comme la protection et la sécurité des systèmes d'information et les mesures découlant d'éventuelles dépendances stratégiques ;
- de politiques de protection du patrimoine, désormais de plus en plus de la responsabilité des entreprises (3) ;
- d'une politique d'ouverture à la concurrence et à la mondialisation, s'appuyant notamment sur le développement de la maîtrise du savoir au moyen de l'intelligence économique, volet de la défense économique en relation avec l'information économique ouverte.

## II. – Organisation de la défense économique

L'ordonnance du 7 janvier 1959 situe l'organisation de la défense économique dans un cadre interministériel et attribue un rôle particulier au ministre chargé des affaires économiques (4).

Les préoccupations en matière de défense économique sont à prendre en compte à chaque niveau de l'organisation administrative du pays de même qu'elles sont à intégrer aux différents échelons de l'organisation adoptée par les grands opérateurs d'infrastructures vitales du secteur public comme du secteur privé.

Les orientations générales, directives et instructions d'application, sont fixées au niveau national par le ministre chargé de l'économie et, par délégation, son conseiller en la matière, le haut fonctionnaire de défense du ministère. En particulier, le haut fonctionnaire de défense exerce son action en matière de gestion de crise à l'échelon central.

La défense économique régaliennne est traitée au niveau de la zone de défense, échelon adapté à la mise en œuvre et à l'animation de la prévention, la préparation et la gestion des dysfonctionnements économiques susceptibles d'être d'ampleur nationale ou supra-régionale.

La défense économique, dans sa déclinaison de l'État partenaire des entreprises, est mise en œuvre au niveau adapté de l'action économique que constitue la région. C'est au niveau de cette circonscription administrative qu'est préparé, arrêté et exécuté le contrat de plan entre l'État et la collectivité territoriale « région ».

Le département, en qualité d'échelon déconcentré de l'administration, est le support naturel des deux échelons cités plus haut, dans la mesure où ses moyens et ses fonctions propres le permettent.

## 2.1. Le niveau national

### 2.1.1. La défense économique régaliennne

Puisqu'elle consiste à assurer en toutes circonstances, y compris en période de crise et quelle que soit la nature de celle-ci, le fonctionnement optimal de l'économie, il importe que soient identifiées les infrastructures d'importance vitale pour le fonctionnement de l'économie et donc de l'État et de la vie du pays.

On entend par infrastructure vitale un réseau, difficilement remplaçable, de distribution d'un type déterminé de bien ou de service indispensable à la satisfaction des besoins prioritaires pour la vie des populations, le fonctionnement de l'économie et l'exercice de l'autorité de l'État.

Les domaines dont relèvent ces infrastructures sont définis et actualisés régulièrement sur la base des orientations données par le haut fonctionnaire de défense du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, sous la coordination du secrétariat général de la défense nationale (SGDN) et en concertation avec les ministères de ressources et les ministères chargés de l'intérieur et de l'outre-mer.

Le moyen majeur de protection d'une infrastructure vitale est son classement en points et réseaux sensibles (PRS) et/ou en installation d'importance vitale (I2 V). Une importance particulière doit être apportée à ce classement et à la cohérence des niveaux de classement (PS 1 et PS 2 particulièrement) des sites d'une même infrastructure vitale ou entre infrastructures vitales de même nature.

Des plans ressources, dont l'objet est d'organiser en situation de crise le traitement interministériel de la gestion des ressources essentielles à la vie de la nation, doivent être élaborés. Pour le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, les ressources concernées qui relèvent d'infrastructures vitales sont principalement :

- émission et circulation des moyens de paiement (y compris électroniques) ;
- échange et traitement des informations ;
- courrier ;
- électricité ;
- gaz ;
- carburants et combustibles.

La logistique de la chaîne alimentaire doit également être considérée comme une infrastructure vitale pour laquelle un plan ressource sera élaboré avec le ministère de l'agriculture et de la pêche.

Les plans ressources établis par le ministre chargé des transports pour les infrastructures vitales relatives aux transports et le ministre chargé de l'aménagement du territoire et de l'environnement pour les infrastructures vitales concernant la production et la distribution d'eau potable sont soumis pour avis au ministre chargé de l'économie qui doit s'assurer de leur compatibilité avec la défense dans le domaine économique.

Pour le bon fonctionnement des infrastructures vitales et de l'économie en général, le ministère en charge de l'économie veille à ce qu'un certain nombre de secteurs, en cas de dysfonctionnement économique de toute origine ayant des conséquences graves sur le fonctionnement des entreprises et la vie des populations, apportent leur contribution de manière contractuelle ou par voie de réquisition. Les secteurs concernés font l'objet d'une liste limitative établie par le commissariat général à la mobilisation industrielle (CGMI), organisme sur lequel s'appuie le ministre en charge de l'économie, pour la coordination des actions des ministères de ressources en matière de planification, de prévention, de préparation et de gestion de crise en ce qui concerne les biens et les services. Cette liste vaut également pour l'application des textes relatifs au service de défense.

Les organismes de direction et les services centraux des grands opérateurs sont associés aux travaux de planification et de prévention de crise. Ils peuvent être représentés, si nécessaire, dans les organes de décision et de gestion de crise. Les collectivités territoriales en tant que de besoin peuvent également y être associées.

### 2.1.2. La défense économique partenariale

Le ministre chargé de l'économie fixe les orientations générales des politiques de sécurité, de protection et d'intelligence écono-

mique qu'il apparaît utile de mener dans l'intérêt des entreprises et des acteurs économiques. À cette fin, il lui revient de prendre les mesures suivantes :

- mise à disposition des entreprises de stratégies de protection du patrimoine : physiques, immatérielles, sécurité des systèmes d'information, sécurité de l'information partagée dans un réseau d'entreprises partenaires ;
- mise en place et fonctionnement d'un dispositif national d'intelligence économique au profit des entreprises : sensibilisation à l'importance de l'information économique utile (aujourd'hui matière première stratégique), mise à disposition des entreprises par l'État des informations qu'il possède, par l'intermédiaire de réseaux humains ou informatisés et par tout autre moyen approprié ;
- recensement de secteurs industriels, commerciaux ou de services contrôlés par un nombre limité d'entreprises, éventuellement étrangères, une telle concentration pouvant limiter le développement des entreprises ou conduire à des risques en matière de protection des informations stratégiques ;
- mesures à mettre en place pour limiter ou faire cesser de telles dépendances stratégiques.

## 2.2. La zone de défense

En matière de défense économique, le rôle de la zone est centré sur l'aspect régalien : prévention, préparation et gestion de la crise sous l'autorité du préfet de zone.

Le préfet de zone dirige en la matière l'action des préfets de région et de département de sa zone. Il dispose du comité de défense de zone qui peut être réuni en formation restreinte pour étudier les questions économiques. Il dispose également, au sein de son état-major de zone, d'une cellule économique en charge de la mise en œuvre zonale des mesures de défense économique régaliennes prises au niveau national ou, en certaines circonstances, prises par le préfet de zone lui-même. Deux chargés de mission défense économique (CMDE) y sont placés : un fonctionnaire de catégorie A, relevant du ministère chargé de l'économie, et un commissaire de l'armée de terre affecté auprès du ministère chargé de l'économie pour être mis à disposition du préfet de zone.

Le préfet de zone, en coordination avec les services déconcentrés du MINEFI, d'une part, décline au niveau zonal les plans ressources relevant de ce ministère, d'autre part, veille à la rédaction et à l'actualisation des mesures de défense économique prévues dans le plan général de protection et les autres plans zonaux.

S'agissant des infrastructures vitales, la zone de défense développe, dans le cadre de la politique nationale, un rôle de prévention et de coordination des actions.

Le trésorier-payeur général de région (TPG) du chef-lieu de zone est le conseiller du préfet de zone en matière de défense économique régalienne. Il est, pour la zone, le délégué des services déconcentrés relevant du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

En matière de prévention et de préparation à la gestion des crises, ce rôle d'animation s'exerce également vis-à-vis des TPG de région. Ceux-ci doivent en effet mobiliser les partenaires présents à cet échelon et apporter un soutien méthodologique au bénéfice de leurs collègues de départements.

En situation de crise, il assure l'articulation avec les trésoriers-payeurs généraux de département ; cet échelon territorial étant l'échelon opérationnel.

La zone de défense de Paris, qui couvre la région Ile-de-France, fait exception aux dispositions énoncées ci-dessus, du fait de son organisation administrative spécifique.

## 2.3. La région

Circonscription administrative de référence de l'action économique, la région est le lieu de mise en œuvre de la politique de défense économique partenariale entre l'État et les entreprises.

Pour l'exercice des responsabilités correspondantes de défense économique, le préfet de région dirige l'action des préfets de département de sa circonscription et dispose de la commission régionale de défense économique (CRDE).

Le trésorier-payeur général de région est le conseiller permanent du préfet de région pour ces questions de défense économique. Il est assisté, dans l'exercice de ses fonctions, par un chargé de mission défense économique représentant du haut fonctionnaire de défense du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie. Ce CMDE assure le secrétariat de la CRDE et l'interface avec les services de l'État et les opérateurs impliqués dans la défense économique.

Le CMDE est notamment chargé de la sensibilisation des entreprises et des actions d'animation vers les acteurs économiques en matière de protection du patrimoine, de sécurité des systèmes d'information et d'intelligence économique. Il suit les établissements à régime restrictif (ERR) de la région en application de l'instruction interministérielle n° 486 précitée, en étroite liaison et sous la responsabilité du service de défense économique placé auprès du HFD.

En période de crise, le TPG de région peut mettre le CMDE à disposition du préfet pour participer à la gestion de crise au niveau départemental.

Le trésorier-payeur général de région a une mission d'information, d'animation et de soutien de l'action des trésoriers-payeurs généraux de département en matière de défense économique partenariale.

## 2.4. Le département

C'est au département, circonscription administrative élémentaire dans le domaine de la défense économique, que se situe l'échelon opérationnel, notamment en période de crise.

Sous l'autorité du Premier ministre, le préfet est responsable dans son département des mesures de défense non militaire. En particulier, il met en œuvre les mesures adéquates de défense économique dans le respect de l'organisation nationale, zonale et régionale susdécrite et/ou suivant le principe de subsidiarité. Il est chargé d'élaborer, en déclinaison des plans ministériels et zonaux, les plans ressources relevant du ministre chargé de l'économie, et de veiller à la rédaction et l'actualisation des mesures de défense économique prévues dans les plans d'urgence (5), dont il est fait état dans la circulaire interministérielle, et autres plans départementaux.

Le trésorier-payeur général du département est le conseiller permanent du préfet pour les questions économiques intéressant la défense.

## 2.5. Les opérateurs d'infrastructures vitales en matière économique

En coordination avec le SGDN et en concertation avec les ministères de rattachement des opérateurs, le ministre chargé de l'économie propose ou prend les mesures du niveau nécessaire – législatif, réglementaire, administratif ou contractuel – permettant d'assurer un fonctionnement adéquat des infrastructures vitales vis-à-vis de l'activité des entreprises, de la vie des populations, de la continuité de l'action gouvernementale et des services de sécurité des populations : lutte contre la malveillance et le terrorisme, sécurité informatique, fiabilité générale, résistance aux catastrophes naturelles ou technologiques.

Ces opérateurs d'infrastructures vitales participent, à la demande des autorités administratives de tout niveau, aux instances de prévention, de préparation à la gestion de crise, voire à la gestion de la crise elle-même.

Laurent Fabius

(1) Définition du groupe de travail du Commissariat général du Plan, présidé par Henri Martre, en 1994. (2) Chargés de mission défense économique (CMDE), cellules de crise dans les préfetures. (3) Cf. instruction interministérielle sur la protection du patrimoine scientifique et technique français dans les échanges internationaux n° 486/SGDN/STS/TSE/CVS/DR du 1er mars 1993. (4) Article 18 : « Le ministre chargé des affaires économiques oriente aux fins de la défense l'action des ministres responsables de la production, de la réunion et de l'utilisation des diverses catégories de ressources ainsi que de l'aménagement industriel du territoire ». (5) En application de la directive générale interministérielle sur la planification de défense et de sécurité n° 10010/SGDN/PSE/PPS/CD du 5 janvier 2001.



## Annexe 6

# La situation française actuelle





**Présidence de la République**

**Cabinet**

Aide à la décision  
Conseil de sécurité intérieure

**Premier ministre**

Analyse, prospective géo-économique  
Commissariat Général de Plan  
Conseil d'Analyse Économique  
CEP

Analyse, prospective scientifique  
Conseil Stratégique des Technologies  
de l'Innovation

Défense

SCLM

Communication

SIG

Information

Observatoire Français

GIRA

**Service-Public**

Logistique

Grandes écoles  
(ENA, X...)

**Circulation des hommes**

**Ministère de l'Intérieur**

DSI

CCFJ

SCTP

DCRG

**Ministère des Affaires étrangères**

CAP

DCE

DAEF

NUO

DGDD

Ambassades

**Ministère de la Défense**

Conseil Économique de la Défense  
Conseil Supérieur de la Défense

DGSE

DRM

DPSD

DGA

DGDM

**Ministère de la Recherche**

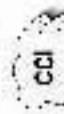
Comité Consultatif du Développement Technologique  
Direction de la Technologie  
Direction de la Recherche



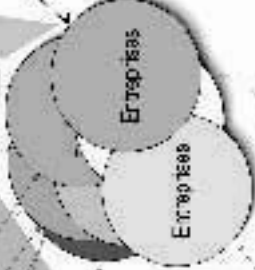
Office parlementaire des Hauts Scientifiques et Technologiques

Régions

AFNOR



Autorités  
Indépendantes



IHEDN



Ultramarine

Observatoire des stratégies industrielles

**Informations de premier niveau**  
Aide Recherche Développement  
Soutien à la conquête de marchés

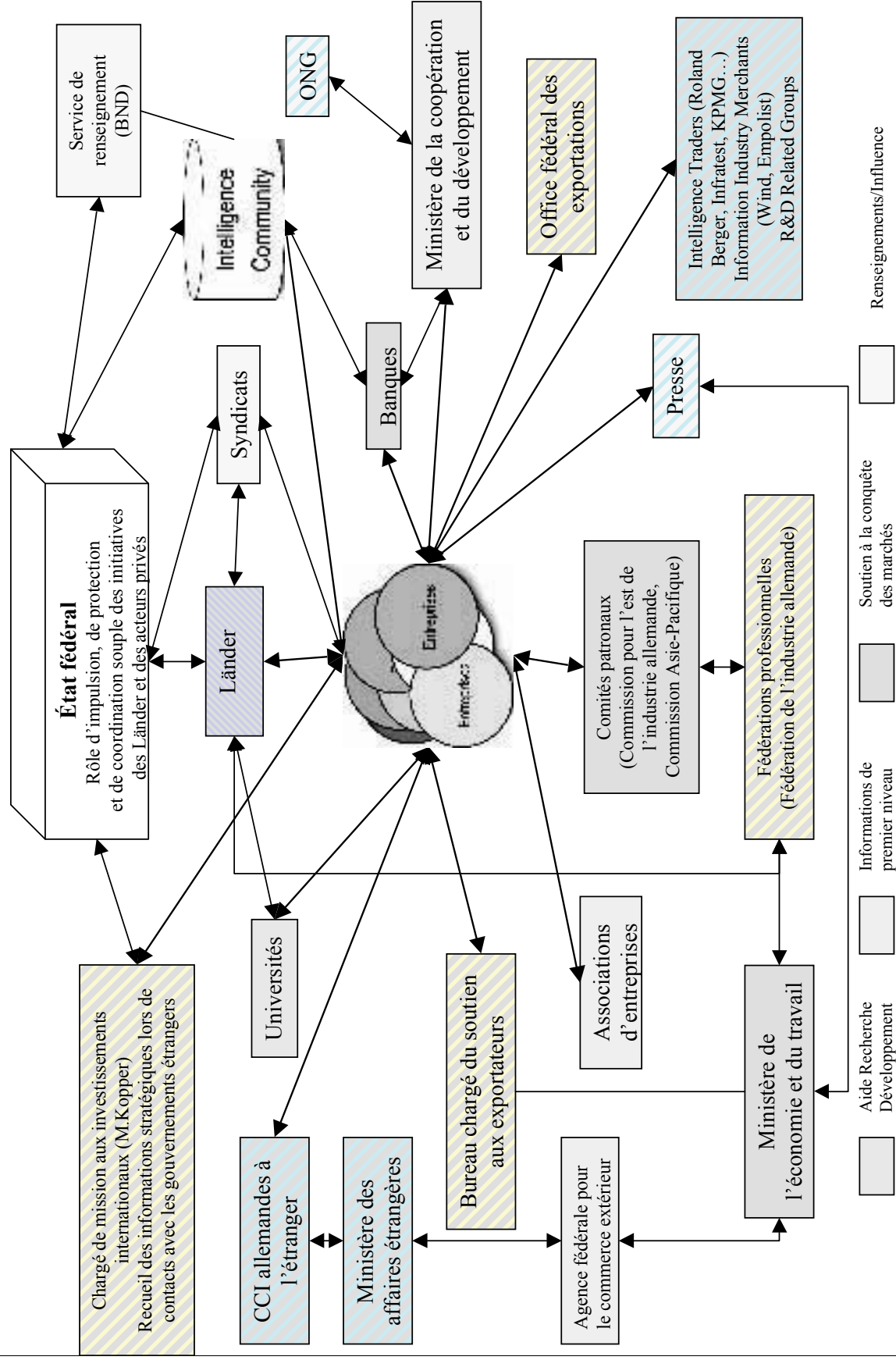




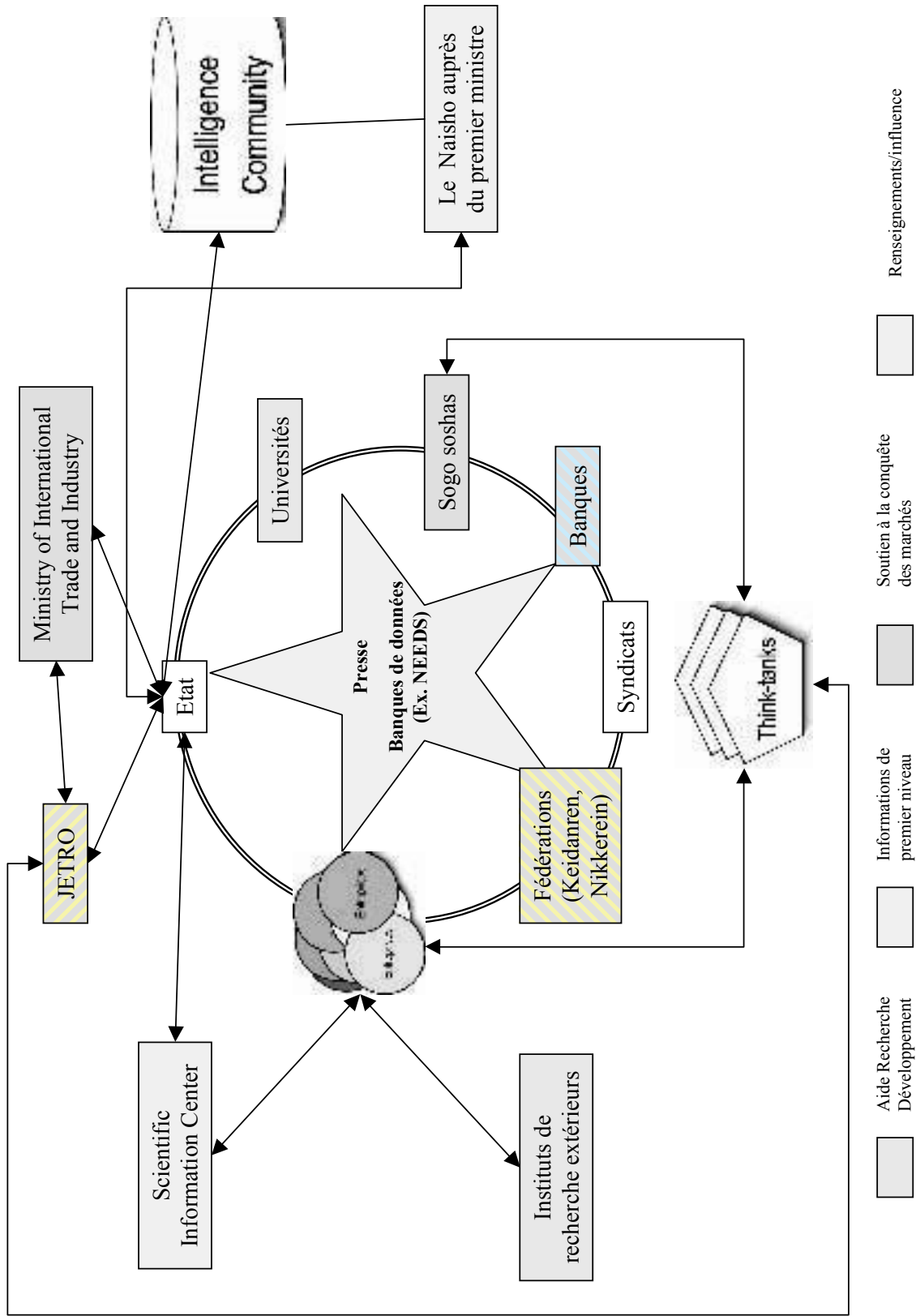
## Annexe 7

### Autres dispositifs publics

# EBAUCHE DU DISPOSITIF D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN ALLEMAGNE



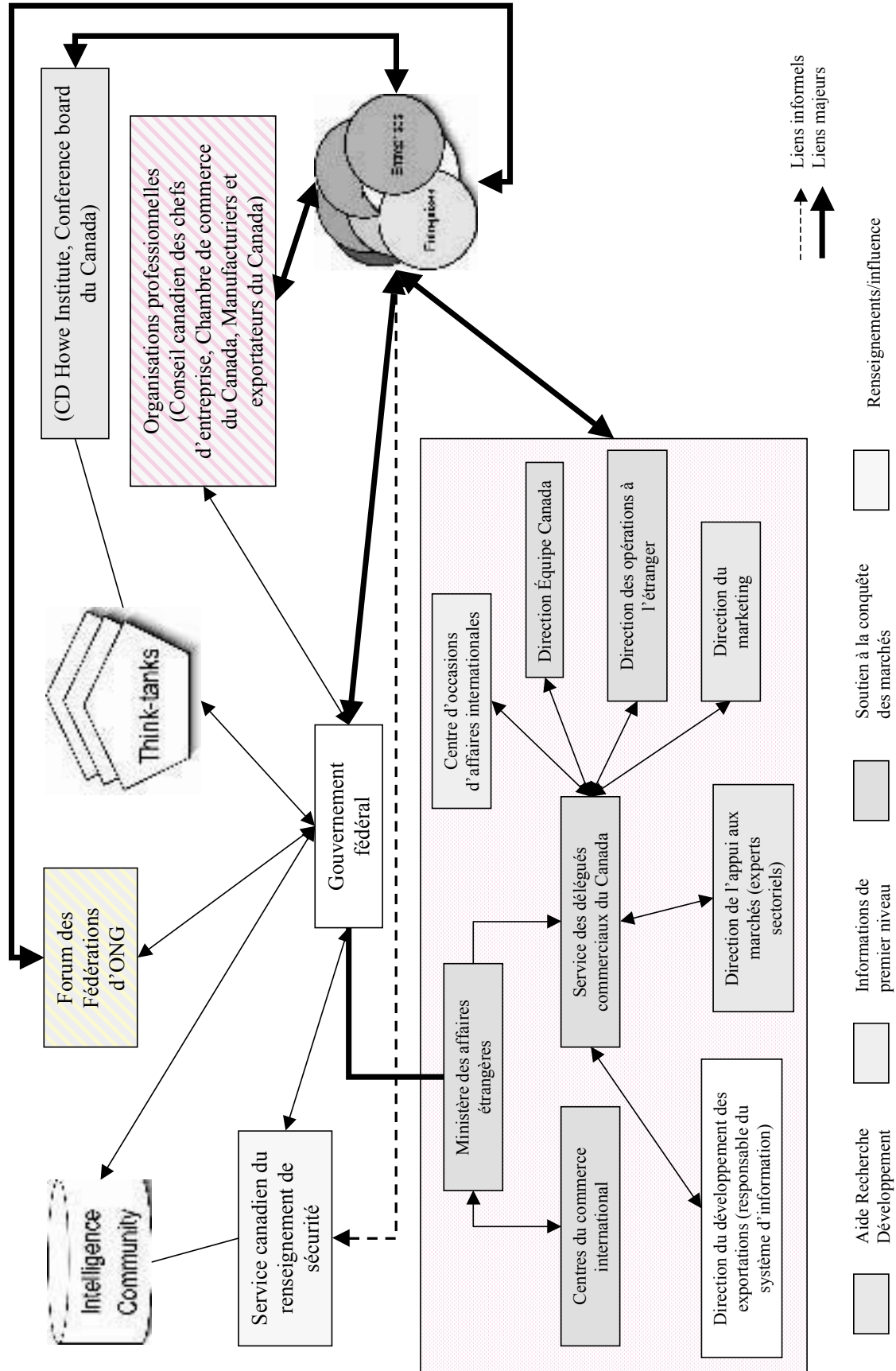
# EBAUCHE DU DISPOSITIF D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU JAPON



Source: DREE – Mission économique au Japon 2003



# EBAUCHE DU DISPOSITIF D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU CANADA



Source: DREE - Mission économique au Canada 2003



## Annexe 8

# Les actions engagées par les CCI

(document ACFCI)



Le Livre blanc Intelligence économique (1997) et le Programme cadre national 2000 « Intelligence économique et TIC » constituent **la doctrine des Chambres de commerce et d'industrie en matière d'intelligence économique** : participer à l'accroissement des capacités d'intelligence des marchés par les entreprises, participer à la production de connaissances utiles aux stratégies d'entreprises, participer à la sécurité du patrimoine des entreprises et des échanges électroniques, ainsi qu'au développement et à la promotion des intérêts économiques et culturels nationaux par l'instauration de stratégies d'influence.

Ce tableau synthétique illustre le rapport de synthèse remis en mai 2003 sur l'action des CRCI dans le domaine de l'intelligence économique. Ces actions sont conduites par les ingénieurs et techniciens des ARIST, par les conseillers d'entreprises des CCI et plus particulièrement en intelligence économique et par ceux du réseau RESIS. Les Chambres se sont dotées récemment d'un système d'information national qui constitue l'épine dorsale de sa politique d'intelligence économique. Il comprend l'intranet, CCI.net, de communication et de documentation, développé et animé par l'ACFCI et reliant l'ensemble du réseau, ainsi que CCI.fr (<http://www.entreprise.cci.fr>), le portail d'entreprise des CCI, qui offre en ligne, l'accès à un ensemble de contenus et de services nationaux et locaux.

En complément, il convient de noter que les Écoles supérieures de commerce ont mis en place un certain nombre de mastères spécialisés : mastère environnement et risque industriel (ENSCP Bordeaux), mastère management des systèmes technologiques (ENSCP Bordeaux), mastère management des risques internationaux (HEC), mastère intelligence économique et stratégie d'entreprise (ESC Toulouse), mastère intelligence scientifique, technique et économique (ESIEE Marne La Vallée), mastère innover et entreprendre (ESCP Paris), mastère intelligence économique et knowledge management (CERAM Nice).

Enfin, les années 2003-2004 seront marquées par la conception et le déploiement d'un programme pluriannuel de sensibilisation des PME à la sécurité des systèmes d'information, co-piloté par les services du Haut fonctionnaire de défense du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et l'ACFCI.

ORGANISMES	TYPES D'ACTION	PARTENAIRES	QUANTIFICATION/RESULTATS
<b>ACFCI</b>	Définit avec les C@CI la doctrine du réseau consulaire en matière d'intelligence économique. Coopère à l'élaboration de programmes d'appui à l'IE et assure la cohérence de la politique des CCI vis à vis des politiques publiques dans le domaine de l'IE. Valorise les actions du réseau (niveau national, européen, international) Effectue pour le compte du réseau une veille sur l'IE. Coordonne l'animation de l'intranet CCINET et met à disposition les ressources et les contenus nécessaires au réseau.	Etat, Union européenne, OCDE, organisations de professionnels de l'IE, experts privés et publics	Réunions annuelles d'expertise sur l'intelligence économique en France et dans le monde. Piloteage de l'intranet consulaire, CChnet, dont production de contenu. Production de contenu pour le portail d'entreprise (www.entreprise.cci.fr) Rédaction du programme cadre national 2000 sur l'intelligence économique et les TIC et actualisation.
<b>CRCI Alsace</b>	Programme régional COGITO : - formation à la veille et accompagnement - Actions collectives « maîtrise information » - Détection opportunités d'affaires - Propriété industrielle - Ingénierie de projets - Observatoire des pratiques de veille  Développement d'actions et de programmes dans le domaine du « knowledge management »	Région, TPG, DRIRE, Entreprises	- Sensibilisation : réunions collectives - Un forum de veille (200 participants) - Journées de formation payantes - Action vers universités - Publication d'un Guide pratique de la veille en entreprise « Cogito »
<b>CCI Colmar et du Centre Alsace</b>	Depuis 1998, définition de méthodologie et accompagnement des PME. Membre du comité de pilotage de Cogito Participation au Premier Forum Veille Stratégique	Région, DRIRE, TPG	
<b>CRCI Aquitaine</b>	Mise en place du Centre régional de veille stratégique	DRIRE, Région	Ouverture prévue en sept. 2003
<b>CCI Pau Béarn</b>	Sensibilisation des dirigeants de TPE/PME Mise en place prestations « veilles technologique et concurrentielle »	DRIRE Partenaire externe Réseau ACTION	
<b>CRCI Bourgogne</b>	Opération Bourgogne 1997-2000 : - Méthodologie pour la mise en place de système d'IE en PMI  Programme Inform'Actif : - mise en place d'un dispositif d'IE en PME (accompagnement dirigeants) 1998-2001	ARIST, DRIRE, Cabinet Intellico	7 PMI avec nouveaux marchés, nouveaux produits, contrats. Publication d'une méthodologie pour les conseillers « Intelligence économique en PMI : outils et méthodes » Minefi, 2000
<b>CCI Chalons-sur-Saône</b>	IE pour les industriels Saône et Loire : - aval expérience pilote de Bourgogne	Etat, CCI Auxerre  ARIST, DRIRE Bourgogne	8 PME, 19 personnes formées, 65 personnes impliquées
	Stratégie et veille concurrentielle pour les entreprises de Saône et Loire	KPMG Stratégie management DRIRE Bourgogne (financement) EDF Bourgogne	9 entreprises Sensibilisation : 5 réunions collectives  30 PME Besoin détecté d'analyse stratégique

	Stratégie et veille concurrentielle pour les entreprises de Saône et Loire	KPMG Stratégie management DRIRE Bourgogne (financement) EDF Bourgogne	30 PME Besoin détecté d'analyse stratégique
<b>CCI Mâcon</b>	Depuis 1999 : - Programme expérimental d'intelligence économique - Audit et projets - Vigieweb : logiciel de veille automatisée et individuelle	Conseil général DRIRE, Cabinet conseil privé, CRCI Bourgogne ARIST	7 entreprises 10 études/actions
<b>CRCI Bretagne</b>	- Création du programme PROMIS (Programme Maîtrise de l'Information stratégique) et développement en Bretagne par l'ARIST. - Création du logiciel de veille BRISE d'assistance à la veille)	Région, Entreprises, Anvor, Anvar	20 à 30 diagnostics d'entreprises par an
<b>CCI Fougères</b>	- Accompagnement projets innovants de la conception à la réalisation - Action d'intelligence économique en appui à l'innovation	ARIST Réseau PROMIS Cabinet conseil CREATIV (CEEI)	
	Participation au Programme RESIS (Réseau de 10 CCI spécialisées en intelligence économique)* Domaine d'expertise « tourisme » <a href="http://www.ailema.com">http://www.ailema.com</a>		10 Chambres et 10 secteurs d'activités
<b>CCI Morbihan</b>	Mise en œuvre du programme PROMIS		- 334 entreprises du Morbihan ont participé aux ateliers et pré-diagnostic - 120 modules de formation - Diffusion intensive de l'information utile
	Veille collective pour les PME du SPL (réseau de PME/TPE) CIEL (engins de loisirs) depuis 1999		
	Développement de CLIC-ECO : portail info économique en Morbihan		
<b>CCI Côtes-d'Armor</b>	Déploiement du programme PROMIS	Avec services documentation et développement de la CCI	- 12 ateliers (1998 – 2000) soit 296 entreprises sensibilisées : 910 entreprises (1998 – 2000) - 183 entreprises concernées en 2002 membres des réseaux - 1172 bénéficiaires d'informations - site Internet : 72 000 visiteurs en 2002 - Accès à de nouveaux programmes pour les entreprises : PLATO, CAP EXPORT, CLUB Quality
<b>CRCI Centre</b>	A été pilote sur les programmes régionaux d'IE (1996-1998) Création d'un portail consultable d'information économique en 2003	DRIRE, Région	
<b>CRCI Champagne-Ardenne</b>	Prestation de veille pour les entreprises (ARIST et direction du développement économique)	DRIRE, Anvor	
<b>CCI Troyes et Aube</b>	- Recherche informations - Veille et aide à l'utilisation Internet - 2002 : Flash Veille - Bases informations	En coordination avec le service, appui au développement	
<b>CRCI Franche-Comté</b>	Portage de l'Agence régionale d'intelligence économique (ARIE) : coordination des actions d'IE de l'Etat, de la Région et des CCI vers les entreprises Activité 2001/2002 : - Sensibilisation formation, diagnostics, analyse stratégique, risque informationnel	Etat (40%), Région (40%), CRCI (20 %) CCI de la région	SPL Machines spéciales (42 PME) SPL Microméca (17 PME) Pôle Lunetterie (11 PME) Pôle Méca (7 PME) Pôle automobile (9 PME) Pôle finition (27 PME)

<b>CRCI Ile-de-France</b>	Participation au développement d'un schéma régional d'IE (2003-2004) piloté le TPG Séminaires de sensibilisation à l'intelligence économique	TPG, Région, Etat, ACFCI	
<b>CCI Paris</b>	A mis en place une infomédiathèque pour les entreprises  Pilote avec l'ACFCI et 60 CCI, la co-production et la diffusion de la base de données francophone d'information économique Delphes		
<b>CCI Essonne</b>	A développé et anime un portail dédié à l'intelligence économique <a href="http://www.portail-essonne.cci.fr/index.php">http://www.portail-essonne.cci.fr/index.php</a>	DRIRE, Adit, Région	
<b>CRCI Limousin-Poitou-Charentes</b>	Appui à la veille stratégique par l'Arist, à travers le programme PROMIS	DRIRE, CRCI Bretagne, Région	
<b>CCI Angoulême</b>	Sensibilisation des entreprises à la veille	ARIST	
	Programme RESIS – Veille sur « services à la personnes » avec prestations individualisées	Collectivités locales	Création et pilotage d'un observatoire en partenariat
<b>CCI des Deux-Sèvres</b>	PROMIS : Actions individuelles et collectives (veille, suivi évaluation) - pré-diagnostic : évaluation des pratiques - ciblage de la veille - organisation de la veille - suivi et évaluation.	ARIST Limousin-Poitou-Charentes	
	Actions collectives AFPI 79 : asso. Des fabricants de protection individuelle		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 entreprises</li> <li>- création offre produit</li> <li>- réponse à appels d'offres</li> <li>- 2 projets développement issus veille</li> </ul>
<b>CRCI Lorraine</b>	Action d'enseignement dans les écoles d'ingénieurs Sensibilisation et diffusion des méthodes liées à l'IE par l'Arist	DRIRE, ANVAR	<p>Cursus supérieur et techniques Guide de bonnes pratiques de l'intelligence économique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IE = terminologie appropriée (27%), veille (26%)</li> <li>- 60% font une surveillance à l'export</li> <li>- Réseaux d'information : clients et commerciaux</li> <li>- Rôle du service comptable dans les TPE pour la veille</li> <li>- Lien Qualité/IE : dynamique des pratiques</li> <li>- Majorité se considère comme plus réactives qu'offensives et anticipatrices</li> <li>- Cibles : clients (25%), technologies (18%), concurrents (17%), marchés (16%)</li> </ul>
<b>CRCI Midi-Pyrénées</b>	1999 : enquête sur les pratiques (800 PME) Connaître besoins et niveau + ajuster la politique		
	1999-2001 : mise en place de PROMIS par l'Arist : <a href="http://www.promis.midi-pyrenees.cci.fr">www.promis.midi-pyrenees.cci.fr</a> - Conférences de lancement - Ateliers-conférences (outils et démarche) - Pré-diagnostic collectifs (auto-évaluation du SI) - Diagnostics individualisés - Mise en place du système de surveillance de l'environnement de la PME	Commission européenne (Konver et Feder), DRIRE et Conseil régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 400 entreprises</li> <li>- 29 ateliers et 250 entreprises</li> <li>- 11 pré-diagnostic. Limites de l'approche collective dans ce domaine</li> <li>- 3 diagnostics individualisés</li> </ul>

	<p>2002-2004 : PROMIS II.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers-conférences (outils et démarche) Prévus 40</li> <li>- Pré-diagnostic individuels (auto-évaluation SI) Prévus 30</li> <li>- Diagnostics individualisés</li> <li>- Mise en place du système de surveillance marché pour la PME</li> </ul>		Vers un guide des bonnes pratiques en 2004
<b>CCI Ariège</b>	<p>PROMIS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers conférences</li> <li>- Pré diagnostics</li> <li>- Diagnostics stratégiques personnalisés</li> </ul>		
<b>CCI Toulouse</b>	<p>PROMIS 2000-2003</p> <p>Cible : entreprise industrie et services</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Sensibilisation</li> <li>b) Pré-diagnostic</li> <li>c) Facilité accès à l'information (pour les créateurs, maillages sectorielles, constitution d'un réseau de partenaires pour ressources locales et IE)</li> </ol> <p>Vers un Observatoire économique pour aider les PME à suivre l'environnement économique</p>	DRIRE Conseil régional	<p>Remarque : Travail long et exigeant pour la sensibilisation, la valorisation de l'offre consultants</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) 2001/2002 = 280 personnes</li> <li>b) 2001/2002 = 7 personnes</li> <li>c) 32 TPE du secteur immobilier</li> </ol>
<b>CRCI Nord-Pas-de-Calais</b>	<p>L'activité est organisée en fonction des types d'actions conduites par l'Arist et les CCI, avec l'entreprise, de la sensibilisation à l'action</p> <p>Diffusion de la culture de l'information : veilles classiques et apport d'information d'attaque et/ou de crise</p> <p>Organisation de l'entreprise et protection du patrimoine (approche collective) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- programmes GID (Gestion de l'information de décision)</li> <li>- GIST (gestion de l'information stratégique) 1997-2002</li> <li>- Programme Sécurité des systèmes d'information</li> </ul> <p>Culture stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- programme DEVPI (actions collectives en matière de propriété industrielle)</li> <li>- participation au CDIES (Comité de développement de l'intelligence économique et stratégique) en charge d'actions régionales de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des PME à la veille et l'IE)</li> </ul> <p>Gestion stratégique de l'information et culture de projet : cellule d'accompagnement des PME à l'IE et veilles collectives en filière biens d'équipement</p> <p>CRCI MERITE (programme de mise en réseau des « intelligence territoriales et économiques ) : maillage de réseaux, de clubs, d'associations dans le textile)</p> <p>Projet d'observation économique et technique et d'action : observatoire des impacts de l'élargissement de l'UE (volet du programme Merite)</p>	DRIRE, conseil régional, ANVAR, Commission européenne, Cnode	<p>Publication d'un recueil « retour d'expérience en IE »</p> <p>Beaucoup reste à faire sur l'apprentissage de la culture stratégique par l'entreprise</p> <p>Union européenne</p> <p>Aider les PME à intégrer les grandes évolutions avec apport de scénarii personnalisés et liés à la stratégie de l'entreprise</p>
<b>CRCI Basse-Normandie</b>			
<b>CCI Alençon</b>	<p>Politique IE 2000-2006 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration d'outils sur mesure pour les entreprises</li> <li>- Inter médiation : diagnostics personnalisés d'information</li> </ul>	RDT CCI Sarthe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une enquête besoins et pratiques des PME en 2001/02</li> <li>- Difficultés à convaincre les chefs d'entreprise</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation à la maîtrise de l'information comme enjeu stratégique</li> <li>- Editions documents et conférences</li> </ul>			
<b>CCI Granville</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opération CTN 1998 : « maîtrise de l'information stratégique »</li> <li>- 1998-2002 : Sensibilisation à la veille stratégique, concurrence, protection du patrimoine</li> </ul>		ARIST RDT Cabinets conseils	
<b>CCIs Normandie</b>	Création et animation du portail d'information économique <a href="http://www.drakkaronline.com/">http://www.drakkaronline.com/</a>			
<b>CRCI Pays de la Loire</b>	Programme PROMIS et action en propriété industrielle Pilote par l'Arist		Impi, ANVAR, DRIRE, RDT  <a href="http://www.dh+2.org/">http://www.dh+2.org/</a>	
<b>CCI Nantes et Saint-Nazaire</b>	Diffusion du Programme PROMIS entre 1997 et 2000		ARIST, DRIRE ANVAR, Conseil Régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 conseillers formés</li> <li>- sensibilisation : 650 personnes</li> <li>- Ateliers : 1300</li> <li>- Pré-diagnostic : 30 PME</li> <li>- Diagnostic veille stratégique : 5</li> <li>- Mise en place veille : 11</li> </ul>
	Programme ADAPT ITEXTEXT – Fin 2001 (textile)		Institut Français Textile Habillement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- + 50 entreprises et salariés</li> <li>- 30 jours d'intervention</li> </ul>
	SPL Mode		Datar	
<b>CCI Cholet</b>	Développement dans le cadre du Réseau Industriel d'innovation du Textile et de l'habillement		Ecole de Design Nantes Vers de nouveaux partenaires hors région Cholet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille et intelligence économique (retour d'expériences) :</li> <li>- Maîtrise de nouveaux outils de traitement info.</li> <li>- Une forte culture technique et marketing</li> <li>- Une bonne connaissance du réseau des PME &amp; TPE locales</li> </ul>
	Pôle textile habillement/enfant			
	Participation au réseau Résis : Site <a href="http://www.allenma.com">www.allenma.com</a> de suivi de tendances de marchés			
<b>CRCI Rhône-Alpes</b>	Développer la pratique des PME : <ul style="list-style-type: none"> <li>- utilisation de l'information dans accompagnement des projets ;</li> <li>- mise en place de SI stratégiques dans PME ;</li> <li>- conception et réalisation d'actions collectives en partenariat acteurs régionaux.</li> </ul> Les cibles sont réparties en cinq profils : le travail s'effectue sur la cible des PME consommatrices et des PME réservées		DRIRE, Conseil régional	Etude DRIRE Rhône-Alpes : 70% des chefs d'entreprises convaincus de l'IE, 17% pratiquent, 25% consommation de l'information en relation à leurs projets.

<p><b>CRCI Rhône-Alpes (suite)</b></p>	<p>Résultat des actions IE conduites en 2002 par l'Arist et les CCI de la région</p> <p>Actions de l'Arist et des CCI pour développer les pratiques des PME : innovation, information stratégique et du transfert de technologie</p> <p>Opérations d'intelligence économique dédiées à l'IE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmark IE (2001-2002) : auto-diagnostic comparé sur la capacité d'IE bâti par l'Arist</li> <li>- Opération IE avec les CCI de Savoie-Haute Savoie</li> </ul> <p>- Métamorphose : Intelligence économique et TIC</p> <p>- Veillec (1997) : auto-diagnostic</p> <p>Veille technologique secteur « soierie et ennoblement » (1996)</p> <p>Mise en place du système de veille du Centre technique des industries aéronautiques et thermique en 1996 (ARIST)</p> <p>L'ARIST conduit des actions de formation à la veille, l'IE, la propriété industrielle, la recherche d'information sur Internet en Ecole d'ingénieurs, DESS et ESC Grenoble</p>	<p>ANVAR DRIRE, Cabinet Intellico</p> <p>DRIRE, Intellico CGPME</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 382 PME conseillées individuellement ;</li> <li>- 658 ont bénéficiées des prestations RDT ;</li> <li>- 2015 entreprises ont participé à sensibilisation sur international ;</li> <li>- 1474 : sensibilisation Internet</li> <li>- mise en place de veilles stratégiques (20/an)</li> <li>- services de renseignement (20/an)</li> <li>- Diagnostic IE</li> <li>- Opérations collectives en partenariat (utilisation de l'IE pour développer des projets) : innovation (APPIC), Aéronautique Rhône-Alpes (prestations et outils pour surveiller les marchés)</li> </ul> <p>25 PME</p> <p>25 PME (diagnostic et faisabilité) Site <a href="http://www.benchmarkie.com/">http://www.benchmarkie.com/</a></p> <p>20 PME</p> <p>17 entreprises</p>	<p>3 réunions et 60 entreprises</p> <p>Gestion d'opportunités d'affaires dans une filière</p> <p>5 à 20 dossiers par an</p> <p>60 entreprises 40 entreprises</p>
<p><b>CCI Lyon</b></p>	<p>Démarche de sensibilisation lancée en 1994 et 1995 : groupe de veille internationale</p> <p>2001-2002 : action d'intégration démarche IE dans 7 entreprises agro-alimentaires</p> <p>Action PACKINFO : recherche d'informations techniques concernant projets émergents et faisant suite à des diagnostics en entreprises</p> <p>2003 : Conférences sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les enjeux de la veille</li> <li>- les enjeux de la protection patrimoine et programme sur la Sécurité des Systèmes d'information</li> </ul> <p>Enseignement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecole Management Lyon sur l'IE</li> <li>- Ecole Management Lyon sur le KM</li> <li>- Cycle Propriété industrielle au Centre Paul Roubier</li> <li>- ECAM, ingénieurs sur l'IE</li> </ul>	<p>INPI</p> <p>DST</p>	<p>Etat, Union européenne</p>	<p>Site en ligne intégrant un service de location de plate formes permettant la mise en place de cellules de veille stratégiques à destination d'entreprises, des collectivités, des groupements professionnels et centres techniques. Développé par l'Arist. <a href="http://www.e-novaction.com">http://www.e-novaction.com</a></p>
<p><b>PACAC</b></p>	<p><b>CCI Nice</b></p>			

<b>Départements d'Outre-Mer</b>			
<b>CCI Guyane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille technologique</li> <li>- Sécurité informations</li> </ul>		
<b>CCI Martinique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation et initiation à la veille et à l'IE</li> <li>- Sensibilisation à la sécurité des Systèmes d'Informations</li> </ul>	Etat Cmde	





## Annexe 9

### Liste des personnes auditionnées ou entendues



# Liste des personnes auditionnées ou entendues<sup>1</sup>

Je remercie toutes les personnes auditionnées et entendues pour leur disponibilité et l'éclairage qu'elles ont bien voulu apporter à notre exercice commun.

## **Anciens Premiers ministres, ministres, anciens ministres et parlementaires**

- Edouard BALLADUR, ancien Premier ministre, Président de la commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale, conseiller de Paris
- Alain JUPPE, ancien Premier ministre, député de Gironde, maire de Bordeaux
- Michel ROCARD, ancien Premier ministre, député européen, président de la commission de la culture, de la jeunesse, de l'éducation, des médias et des sports
  
- Nicolas SARKOZY, ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales
- Dominique de VILLEPIN, ministre des Affaires étrangères
- Francis MER, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
- François LOOS, ministre délégué au Commerce extérieur
  
- Jean ARTHUIS, ancien ministre, président de la commission des finances du Sénat, président du conseil général de la Mayenne
- Bruno DURIEUX, ancien ministre, président du Comité national des conseillers du commerce extérieur français
- Gérard LONGUET, ancien ministre, sénateur de la Meuse, président du conseil régional de Lorraine
- Michel ROUSSIN, ancien ministre, vice-président du groupe BOLLORE
- Dominique STRAUSS-KAHN, ancien ministre, député du Val d'Oise
- Jacques TOUBON, ancien ministre, conseiller de Paris
  
- Pierre LASBORDES, député de l'Essonne
- Alain MARSAUD, député de la Haute-Vienne, ancien directeur de l'analyse et de la prospective de Vivendi Universal
- Pervenche BERES, député européen
- Gérard CAUDRON, député européen
- Françoise GROSSETETE, député européen
- Thomas NORDMANN, député européen

## **Présidence de la République**

- Jérôme MONOD, conseiller spécial du Président de la République
- Maurice GOURDAULT-MONTAGNE, conseiller diplomatique
- Philippe MASSONI, chargé de mission auprès du Président de la République, secrétaire général du Conseil de sécurité intérieure
- Stéphane DUPRÉ LA TOUR, conseiller technique

## **Cabinet du Premier ministre**

- Jean-François CIRELLI, directeur-adjoint du cabinet
- Serge DEGALLAIX, conseiller diplomatique et pour les affaires stratégiques
- André VIAU, conseiller pour les affaires intérieures et l'outre mer
- Olivier CARON, conseiller technique défense et affaires stratégiques
- Emmanuel GLIMET, conseiller technique affaires économiques internationales
- Philippe KLAYMAN, conseiller technique sécurité intérieure

## **Cabinets ministériels**

### **Cabinet du ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales**

- Claude GUEANT, directeur du cabinet
- Marc WATIN-AUGOUARD, conseiller pour la sécurité

### **Cabinet du Garde des sceaux**

- Jacques LE PAPE, conseiller

### **Cabinet du ministre des Affaires étrangères**

- Pierre VIMONT, directeur du cabinet
- François DELATTRE, directeur-adjoint du cabinet
- Nicolas de RIVIERE, conseiller

**Cabinet du Ministre de la défense**

– Philippe MARLAND, directeur du cabinet civil et militaire

**Cabinet du Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie**

– Xavier MUSCA, directeur du cabinet  
– Frédéric LASSAGNE, Chef de cabinet  
– Christophe LECOURTIER, Conseiller technique

**Cabinet du Ministre de l'écologie et du développement durable**

– Pierre SAINT-MACARY, Conseiller technique

**Cabinet du Ministre de la santé, de la famille et des personnes handicapées**

– Jacques de TOURNEMIRE, Conseiller technique auprès du ministre  
– Pascale BRIAND, Conseiller technique  
– Didier EYSSARTIER, Conseiller technique

**Cabinet du Ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État et de l'aménagement du territoire**

– Jean-Michel LINOIS, Conseiller  
– Loïc TONNERRE, Conseiller  
– Xavier GELOT, Conseiller technique

**Cabinet du Ministre de l'outre-mer**

– Yves des RIEUX, Conseiller technique

**Cabinet du Ministre délégué à l'industrie**

– Christian BECHON, directeur du cabinet

**Cabinet du Ministre délégué aux affaires européennes**

– François BENAROYA, Conseiller technique

**Cabinet du Ministre délégué à la recherche et aux nouvelles technologies**

– Lyse SANTORO, Conseiller

**Cabinet du Ministre délégué au commerce extérieur**

– Philippe FAVRE, directeur du cabinet

**Cabinet du Secrétaire d'État au développement durable**

– François THIBOUS, Conseiller affaires économiques et sociales

**Cabinet du Secrétaire d'État aux petites et moyennes entreprises, au commerce, à l'artisanat, aux professions libérales et à la consommation**

– Xavier DENIS, Conseiller technique  
– Sylvain GERON, Conseiller technique

## **Les administrations**

### **Les services rattachés au Premier ministre**

**Secrétariat Général de la Défense Nationale**

– Jean-Claude MALLET, secrétaire général de la défense nationale  
– Philippe DULUC, Conseiller pour les affaires scientifiques et techniques

**Comité interministériel pour les questions de coopération économique européenne (SGCI)**

– Raymond COINTE, secrétaire général adjoint

**Commissariat Général au Plan**

– Jean-Louis LEVET, Chef du service du développement et des activités économiques

**Service d'Information du Gouvernement**

– Françoise MIQUEL, directeur

**Institut des Hautes Études de Défense Nationale**

– Général Jean-François LOUVION, directeur  
– Jean-Jacques DEBACQ, Préfet, directeur adjoint  
– Lieutenant-colonel Dominique MUSSEAU

**Ministère de l'intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales**

- Mireille BALLESTRAZZI, DCPJ, sous-directeur
- Pierre de BOUSQUET de FLORIAN, DST, directeur
- Jean-Marc BERLIOZ, IHESI, directeur
- Didier DUVAL, DCPJ, commissaire principal
- Hubert FOURNIER, préfet de la région Midi-Pyrénées
- Bertrand LANDRIEU, préfet de la région Île-de-France
- Jean-Jacques MARTINI, DST, sous-directeur
- Rémy PAUTRAT, préfet, DGA

**Ministère des Affaires étrangères**

- Hubert COLIN de VERDIÈRE, secrétaire général
- Patrick ALLARD, Centre d'analyse et de prévision
- Jean-Charles BERTHONNET, DRH, sous-directeur des affectations et des personnels locaux
- Elisabeth BETON-DELEGUE, directeur de la coopération scientifique, universitaire et de recherche
- Jean-François BLAREL, chef du service des systèmes d'information et de communication
- Jean-Baptiste de BOISSIÈRE, DAEF, chef de la mission entreprises
- Pierre CHARASSE, ambassadeur chargé des questions de lutte contre la criminalité organisée et la corruption
- Pierre COLOMBIER, DCSUR, sous-directeur de la recherche
- Philippe DELACROIX, NUOI, sous-directeur des affaires économiques
- Philippe ERRERA, directeur adjoint du CAP
- Alain LE ROY, directeur des affaires économiques et financières
- Nicolas METTRA, haut fonctionnaire de défense
- Jean-Claude NOLLA, DGAP, DASD, sous direction de la sécurité
- Jean-Jacques PIERRAT, DCSUR, chef du bureau du développement technologique, de l'information et de la culture scientifique
- Kareen RISPAL-BELLANGER, DCE, directeur-adjoint
- Yves SAINT-GEOURS, DGCID, directeur général adjoint
- Jean-Claude TOPIN, DCSUR, conseiller du sous-directeur
- Philippe ZELLER, directeur général de l'administration

**Ministère de la Défense**

- Colonel Patrick AVRIL
- Michel BARRO, DPSD, directeur
- Pierre BROCHAND, DGSE, directeur général
- Charles-Henry DOMINE, DGA, responsable informations, documentation, connaissances
- Lieutenant Colonel Eric GERARD
- Guy GENNOC, DGA, chef du département central de la sécurité de défense et de l'information
- Philippe HAYEZ
- Jean Paul GILLYBOEUF, inspecteur général des armées, Ingénieur général de l'armement
- Alain JUILLET, DGSE, directeur du renseignement
- Louis LE PIVAIN, conseil général de l'armement, section carrières, président
- Général Tanguy de VAUGRIGNEUSE, DGA, conseiller militaire terre et interarmées du délégué général pour l'armement

**Ministère de la Jeunesse, de l'Éducation et de la Recherche**

- Alain COSTES, directeur de la technologie
- Monique LETRANCHANT, département technologies de l'information et de la communication, chargé de mission,
- Joseph MARIANI, département technologies de l'information et de la communication, directeur de recherche
- Jean-Marc MONTEIL, directeur de l'enseignement supérieur

**Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie**

- Alain de COINTET, DREE, sous-directeur de la politique financière
- Bertrand de CORDOUE, DREE, sous-directeur Amériques Asie
- Yvan FAURE-MILLER, DGEMP, chef de la mission des études et de la prospective
- Didier LALLEMAND, haut fonctionnaire de défense
- François MONGIN, directeur général des douanes et droits indirects
- Pierre MORAILLON, directeur de la DREE
- Jean-Pierre JOUYET, directeur du Trésor
- Grégoire POSTEL-VINAY, DIGITIP, Observatoire des stratégies industrielles
- Jeanne SEYVET, directeur général de la DIGITIP
- Hubert TESTARD, DREE, chef de service affaires multilatérales et information économique

**Ministère de l'Écologie et du Développement durable**

- Jean-Pierre LEBRUN, direction générale de l'Administration, des Finances et des Affaires internationales, sous-directeur
- Patrick MOMAL, direction des Études économiques et de l'Évaluation environnementale, risques, précaution, assurance

### **Ministère de l'agriculture et de la pêche**

– Etienne de CERTAINES, direction des Politiques économiques et internationales, chef de service, chargé de la mission ministérielle pour l'intelligence économique

### **Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement**

– Patrick FEVRIER, direction de l'Eau, adjoint du directeur  
– Philippe LUCAS, direction de la Prévention des pollutions et des risques, Adjoint du chef de service de l'environnement industriel

### **Ministère de l'outre-mer**

– André LACAZE, DAPAF, Commissaire divisionnaire  
– Martine LEVY, DAESC, Chef du département affaires économiques

## **Structures publiques et para-publiques**

### **ADIT**

Philippe CADUC, Président directeur général

### **Agence française pour les investissements internationaux (AFII)**

– Clara GAYMARD, Président, Ambassadeur délégué aux investissements internationaux  
– Michel VIGIER, directeur des études stratégiques

### **AFNOR**

– Yves BUNTZLY, délégué aux relations institutionnelles et partenariats »

### **DATAR**

– Nicolas JACQUET, Préfet, délégué

### **UBIFRANCE**

– Jean-Pierre TROTIGNON, directeur général

## **Représentations françaises à l'étranger**

### **Représentation permanente de la France auprès de l'Union Européenne**

– Jean Marc BOURNIGAL, Comité spécial agriculture  
– Marc DESSPAT, Télécommunications  
– Patrick DOSTES, Conseiller chargé des relations avec le Parlement  
– Annie JAVELLE, Conseiller, Présence française dans les institutions européennes  
– Florence JEANBLANC-RISLER, Ministre conseiller pour les affaires économiques et commerciales  
– Christian MASSET, Représentant permanent-adjoint de la France auprès de l'UE  
– Alain PITHON, Attaché financier  
– Pierre SELLAL, Ambassadeur, Représentant permanent  
– Gaël VEYSSIERE, Conseiller Europe centrale

### **Représentation permanente de la France auprès de l'OCDE**

– Jean-Pierre DUBOIS, Conseiller  
– Didier LOPINOT, Représentant permanent-adjoint  
– Dominique PERREAU, Ambassadeur, Représentant permanent

## **Institutions internationales : Union européenne**

### **Conseil**

– Pierre de BOISSIEU, secrétaire général-adjoint

### **Commission**

– Benoît LE BRET, Conseiller auprès du Commissaire Michel BARNIER  
– Guy LEGRAS, direction générale des Relations extérieures, directeur général  
– Jean-Paul MINGASSON, direction générale des Entreprises, directeur général  
– Dominique RISTORI, direction générale de l'Énergie et des Transports, directeur  
– Nicolas THERY, chef de cabinet du commissaire Pascal LAMY

## **Structures régionales et CCI**

### **Assemblée des Chambres françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI)**

– Philippe CLERC, directeur  
– Henri MALOSSE, directeur, Conseiller aux affaires européennes

## **ACRIE**

– Pascal FRION, ACRIE de Nantes, directeur

## **Association pour le développement en Europe et en Ile de France (ADEIF, Bruxelles)**

– Françoise CHOTARD, directrice

## **Agence régionale d'intelligence économique (ARIE) de Franche-Comté**

– Daniel TARTONNE, directeur

## **CCIP**

- Alain CADIX, directeur général-adjoint, chargé des études et de l'information
- François ECK, délégué général à l'information
- Georges FISCHER, directeur des technologies de l'information et du commerce électronique
- Michel FRANCK, Président
- Jean-Daniel MARZOLF, directeur général
- Marie Josée RANNO, conseiller pour les relations avec le Parlement et le Conseil économique et social
- Dominique VALLEE, sous-directeur Delphes-Archives

## **Comité de développement de l'intelligence économique et stratégique (CDIES) du Nord-Pas-de-Calais**

- Jean EVIN, AUTINOR, président du conseil de surveillance
- Christine BETREMIEUX, directeur
- Philippe HERBAUX, ingénieur de recherche

## **Entreprises<sup>2</sup>**

### **Présidences et directions générales**

- Claude BEBEAR, AXA, président du conseil de surveillance
- Jean Paul BECHAT, SNECMA, président directeur général
- Thierry BRETON, FRANCE TELECOM, président directeur général
- Mario COLAIACOVO, SAGEM, président du conseil de surveillance
- Yves COLLIOU, GAZ DE FRANCE, directeur général-adjoint
- Bruno COTTE, DASSAULT AVIATION, directeur général international
- Pierre DAURES, BOUYGUES, directeur délégué à la direction générale
- Jean-François DEHECQ, SANOFI-SYNTHELABO, président directeur général
- Philippe DELMAS, AIRBUS, vice-président exécutif, relations avec le gouvernement, communication et affaires extérieures
- Bernard ESAMBERT, Banque ARJIL, président du Conseil de surveillance
- Pierre FABRE, Groupe PIERRE FABRE, président directeur général
- Geoffrey D.FINK, TEXAS PACIFIC GROUP, directeur
- Jacques FOURNET, Groupe PIERRE FABRE, directeur général délégué, ancien directeur de la DST et de la DCRG
- Michel FRIEDLANDER, ALTRAN, directeur général
- Pierre GADONNEIX, GAZ DE FRANCE, président directeur général
- Jean-Louis GERGORIN, EADS, vice président, coordination de la stratégie
- Bruno MARTINET, CIMENTS FRANÇAIS, vice-président développement international
- Francis MAYER, CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS, directeur général
- Jean-Pierre MILLET, Groupe CARLYLE, directeur Europe
- Grégoire OLIVIER, SAGEM, président du directoire
- Michel PEBEREAU, BNP PARIBAS, président directeur général
- Jean Paul PERRIER, THALES INTERNATIONAL, président directeur général
- Denis RANQUE, THALES, président directeur général
- René RICOL, INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC), président
- Jean-Louis SCHWEITZER, RENAULT, président directeur général
- Yves de SILGUY, SUEZ, directeur général, président de la commission sur la réforme de l'ENA
- Serge TCHURUK, ALCATEL, président directeur général
- Dominique VIGNON, GEMPLUS, président du directoire

BIO-MERIEUX

GIAT INDUSTRIES

MICHELIN

SERVIER

### **Directions et services**

- Jean ALLARD-MEEUS, CIMENTS CALCIA, directeur de la veille stratégique
- Philip BALAAM, ARIANESPACE, directeur marketing
- Jean-François BARTH, DASSAULT AVIATION, directeur-adjoint
- Olivier BAUJARD, ALCATEL, vice-président corporate strategy
- Emmanuelle BENOIST, PERNOD RICARD, responsable de la veille concurrentielle



- Jacques BENTZ, TECNET PARTICIPATIONS, gérant
- Jean BESSE, SNECMA, directeur des relations extérieures
- Jean-Paul BETBEZE, CREDIT LYONNAIS, directeur des études économiques et financières, professeur à la faculté de droit de Paris
- Christophe BINOT, TOTAL, direction systèmes d'information et télécommunications
- Michel BLONDEL, DANONE, knowledge manager
- Jean-Paul BONNET, ALCATEL, direction de la sécurité
- Françoise BOUZITAT, ARIANESPACE, secrétaire général, directeur financier
- Bernard CARAYON, CREDIT AGRICOLE INDOSUEZ, directeur des risques
- Patrick CAZAUBON, COGEMA, directeur de l'environnement
- David CHARLES, SERVAIR, adjoint sourcing
- Jacques CIPRIANO, SNECMA MOTEURS, délégué pour les affaires européennes à Bruxelles
- Jean-Pierre CORNIOU, RENAULT, directeur des technologies et systèmes d'information
- Jacques DELPHIS, THALES, directeur des relations extérieures et institutionnelles
- John T. DISHAROON, CATERPILLAR, directeur des affaires publiques Europe
- Philippe DOIZELET, ACCOR, directeur études et statistiques
- Serge DRUAIS, THALES, directeur des systèmes d'information et du développement
- Benjamin DUCOS, AXA Groupe Audit, responsable de la lutte contre le blanchiment d'argent
- Ludovic EMANUELY, SERVAIR, Multimedia and sourcing department manager
- Raoul d'ESTAINOT, CREDIT MUTUEL, responsable de la cellule prévention des fraudes
- Franck FALEZAN, CARLYLE EUROPE, managing director
- Jean-Louis FAURE, SANOFI-SYNTHELABO, directeur de la sûreté et de la protection de patrimoine
- Jean-Claude FONTAINE, PSA PEUGEOT CITROEN, délégué auprès de l'UE
- Bruno GIORGIANNI, DASSAULT AVIATION, chargé de mission auprès du directeur général international
- Philippe GOUT, EADS TELECOM, direction marketing entreprise, chargé de mission stratégie et analyse de marchés
- Nicolas GIROD, AIRBUS, directeur des relations internationales
- Bertrand GIRY, RHODIA, directeur sécurité
- Olivier GREGOIRE, AREVA, directeur
- Alain HEILBRUNN, TOTAL, directeur des affaires européennes
- Général Jean HEINRICH, GEOS, président du conseil de surveillance
- Thierry HURTES, SNECMA MOTEURS, directeur du développement économique
- Dominique LAMOUREUX, Thalès international, secrétaire général
- Alain LE GUEN, RENAULT, directeur protection et sécurité
- Hervé MADEO, TOTAL, direction de la sécurité générale
- Christian MALIS, THALES COMMUNICATIONS, directeur de l'analyse stratégique
- François MARCOTORCHINO, THALES COMMUNICATIONS, directeur scientifique et relations universitaires recherche et technologie
- Claude MARIOTTE, FRANCE TELECOM, délégué auprès de l'UE à Bruxelles
- Jean-Pierre MENANTEAU, CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS, directeur de la stratégie
- François MUNERET, BOUYGUES, directeur de la sécurité
- Jacques de NAUROIS, TOTAL, directeur des relations institutionnelles
- Guy NOSSENT, SUEZ, directeur du développement et de la stratégie
- Claire PAILLET, TOTAL, direction des systèmes d'information et télécommunications
- Yorik PELHATE, AIR FRANCE, conseiller chargé des relations avec le Parlement et les institutions
- Hervé PICHON, PSA PEUGEOT CITROEN, direction des relations extérieures, délégué auprès du Parlement
- Valérie PLAINEMAISSON, VIVENDI, représentation auprès de l'UE
- Philippe PLAZANET, CREDIT AGRICOLE INDOSUEZ, responsable du pôle informatique
- Alessandro PROFILI, ALCOA EUROPE, European policy and communication advisory services
- Thierry PROUTEAU, GAZ DE FRANCE, délégué aux relations extérieures
- Patrick ROUART, SUEZ, secrétaire général
- Eric SAILLARD, THALES, direction de la stratégie, Responsable des études économiques – Bertrand TANDONNET, ESSILOR, directeur logistique monde
- Gérard TERRASSE, PSA PEUGEOT CITROEN, directeur benchmarking
- Laurent TRECA, BNP PARIBAS, membre du Comité exécutif, directeur du développement
- Bernard VANDECASTEELE, THALES, chargé de mission aérospatial et défense
- Pierre VOITA, AIR FRANCE, délégué général sûreté et risques industriels des finances, directeur du cabinet du Directeur général
- Carol XUEREF, ESSILOR, directeur des affaires juridiques et du développement groupe

### **Personnalités qualifiées**

- Guillaume DASQUIE, INDIGO PUBLICATIONS, rédacteur en chef
- Bernard GERARD, préfet honoraire, ancien directeur de la DST
- Henri GUAINO, ancien commissaire général au plan
- Général Jean GUILLAUD, ancien conseiller technique à la DST
- Jean GUISNEL, *Le Point*
- Amiral Pierre LACOSTE, ancien directeur général de la DGSE
- Didier LOMBARD, ancien ambassadeur délégué aux investissements internationaux
- Henri MARTRE, ancien président de société
- Airy ROUTIER, journaliste et auteur
- Robert SALMON, ancien vice-président de L'Oréal

## **Fédérations, syndicats et associations**

- Jacques BESSY, UNION DES FABRICANTS, directeur général
- Jean-Pierre CORNIOU, CIGREF, président
- Bruno ERHARD-STEINER, INSTITUT MONTAIGNE, délégué général
- Ludovic ETIENNE, CIGREF, chargé de mission
- Louis HAUSER, MEDEF PARIS, délégué auprès du président
- Marc Antoine JAMET, UNION DES FABRICANTS, président
- Thibault de la HAYE-JOUSSELIN, Association NICOMAQUE
- Martine KERVINIO, FICOME, président
- Annie KUHNMUNCH, CFDT, conservateur des archives
- Claude LEGAL, COMITE NATIONAL DES CONSEILLERS DU COMMERCE EXTERIEUR FRANÇAIS, secrétaire général
- Nicolas LESAGE, Association NICOMAQUE
- Emmanuel MERMET, CFDT, secrétaire permanent au service économie et société
- Jean-François PEPIN, CIGREF, délégué général
- Catherine RAFFOUR, ASSOCIATION NATIONALE DE LA RECHERCHE TECHNIQUE, chargé de mission
- Claude REVEL, SYNDICAT DES ENTREPRENEURS FRANÇAIS INTERNATIONAUX (SEFI), délégué général
- Rémy ROBINET-DUFFO, MEDEF PARIS, président
- François TROCME, AGREPI, vice-président, chargé des relations avec le CNISF
- Bruno VEVER, MEDEF, directeur du bureau à Bruxelles
- Alain VIDART, MEDEF, président du Comité de liaison défense

## **Enseignement, Recherche**

- Jacques BAUDOIN, Institut européen de géo-économie
- Anne-Marie BIRAC, Association Bernard Grégory, chef de projet Amédée
- Alain BLOCH, professeur au CNAM
- Frank BOURNOIS, professeur à l'ESCP – EAP
- Jean-Luc DALLEMAGNE, professeur à l'Université Marne-la-Vallée
- Jean-François DAGUZAN, maître de recherches à la Fondation pour la recherche stratégique
- Antoine DURRLEMAN, ENA, directeur
- Laurence ESTERLE, directeur, OST
- Ludovic FRANCOIS, groupe HEC, responsable des mastères HEC
- Alain GOUYETTE, Institut Pasteur, professeur, directeur général-adjoint affaires scientifiques et médicales
- Christian HARBULOT, École de guerre économique, directeur groupe ESLSCA
- Patrick LE TALLEC, École polytechnique, directeur général-adjoint pour l'enseignement
- Pierre LOUISOT, INSERM – université de Lyon, professeur
- Claude MATHON, auditeur à l'IHESI, chef de service du SCPC
- Anthony MAUVAIS, Fondation nationale Alfred Kastler, directeur
- Francis MOATY, groupe ESIEE Paris, directeur du mastère en intelligence scientifique, technique et économique
- Nicolas MOTTIS, ESSEC, directeur
- Robert PAPIN, Groupe HEC, directeur HEC entrepreneurs
- Pierre PICARD, professeur à l'université Paris X
- Docteur Serge PLATTARD, CNES, directeur des relations internationales
- Bertrand RAMANANTSOA, groupe HEC, directeur

## **Avocats, Conseils, Sociétés de renseignements privées, Consultants, Communication**

- Patrice ALLAIN-DUPRE, ESL & Network, président du directoire
- Jean-Paul ANSIDEI, consultant, président de l'association AVISE (université de Marne-la-Vallée)
- Alain BAUER, AB ASSOCIATES, président directeur général
- Frédéric BAUER, Sécurité sans frontière, président
- Philippe BLANCHARD, HILL & KNOWLTON, directeur des affaires publiques (Bruxelles)
- Foulques BROONS de la MOTTE, COMPAGNIE EUROPEENNE D'INTELLIGENCE STRATEGIQUE, conseiller du président
- Jérôme BROUN, CYBION, responsable de la communication
- Sylvain BUREL PRICE WATERHOUSE, conseil en communication financière
- Pierre CABANES, ANTEE SAS, président
- Paul CALANDRA, ANTEE SAS, directeur général
- Hedley CLARK, KROLL, deputy regional managing director (Londres)
- Olivier DARRASON, COMPAGNIE EUROPEENNE D'INTELLIGENCE STRATEGIQUE, président
- Bruno DELAMOTTE, BD Consultants
- Dominique FONVIELLE, CONSEIL ET INFORMATION STRATEGIQUES, directeur
- Stéphane FOUCKS, EURO-RSCG France, président

- Général Loup FRANCCART, EURODECISION, président directeur général
- Bertrand HEYNARD, CYBION, directeur général
- Eric GIUILY, PUBLICIS CONSULTANTS, président
- Michaël GRAHAM, MAC KINSEY AND COMPANY, associé gérant (Bruxelles)
- Xavier GUILHOU, EUROGROUP INSTITUTE, directeur
- Sylvie JANODET, BGI CONSULTING NETWORK, directeur général
- Jean-Pierre LABALETTE, conseiller du commerce extérieur de la France
- Gilles LAMARQUE, consultant
- François LIBMANN, FLA Consultants (SCIP), directeur
- Lucien-Charles NICOLET, BC PARTNERS, directeur associé
- Thibault du MANOIR de JUAYE, avocat à la Cour
- Général Jean-Bernard PINATEL, Groupe DATOPS, président de DATOPS Consulting
- Olivier PROST, GIDE LOYRETTE MOUEL, avocat à la Cour (Bruxelles)
- Frédéric PUEL, FIDAL, avocat (Bruxelles)
- Armand de RENDINGER, ADR CONSEILS
- Carlo REVELLI, CYBION, président directeur général
- Bertrand SABATIER-GARAT, BGI CONSULTING NETWORK, président
- Hervé SEVENO, I 2F CIRCE, président du directoire
- Brian STAPLETON, KROLL, directeur général (Londres)
- Bertrand WARUSFEL, FELTESSE, WARUSFEL, PASQUIER & ASSOCIES, avocat à la Cour
- Hervé ZANY, KROLL, directeur général-adjoint (Paris)

### **Personnalités et organismes étrangers**

- Suzan DANGER, chambre américaine de commerce en Belgique, Managing Director (Bruxelles)
- Paul KNOTT, représentation permanente du Royaume Uni à l'UE, second secrétaire commercial (Bruxelles)
- Antony VINALL, représentation permanente du Royaume Uni à l'UE, conseiller industrie (Bruxelles)
- Christopher S. WILSON, mission américaine à l'UE, Trade Policy attaché (Bruxelles)

1 La liste peut comporter des omissions ou des erreurs  
 2 Les personnes sont présentées par ordre alphabétique



*L*a politique économique n'a de sens que mise au service de l'homme. Au service de l'homme, cela veut dire aujourd'hui au service de l'emploi. L'emploi passe par la promotion de l'esprit d'entreprise. L'esprit de conquête, qui jadis a construit la France, doit animer à nouveau chacun d'entre nous.

*Jacques CHIRAC, 1er février 1996.*