



Lettre n°3 /// Mai 2015

## EDITO ///

Au lendemain du 11 janvier 2015, nous avons peine à trouver les nouvelles directives de protection du citoyen mises en place par nos dirigeants politiques. Le livre de C. Harbulot **Sabordage** (page 9), va plus loin et montre un manque de vision et de volonté stratégique de long terme pour la France. Ce n'est qu'en avril que nous prenons connaissance d'une loi sur le renseignement, encore maladroite, mais dont le message est clair : la France n'est pas une terre d'asile pour les terroristes. A la marge, cette loi tente de rattraper notre retard en outillage en intelligence économique. Encore faudrait-il appliquer nos lois. Notre atelier traitant du thème de la lutte-antifraude (page 7) nous a permis de montrer ce qu'est la réalité du terrain. Nous possédons un arsenal de lois bien souvent peu appliquées contre la fraude, contre la concurrence déloyale. Le contexte actuel se prête pourtant fort bien au dépoussiérage de ces lois, à la quête de gains de croissance et de parts de marché. Mais revenons à notre solide base, la Défense, qui est notre faire-valoir à l'international actuellement. C'est aussi le ministère de la Défense qui accuse les coupes budgétaires les plus importantes. C'est ce que rappelle l'un de nos membres dans l'article « l'état des lieux sur le budget de la Défense » dans ce numéro (page 5). Difficile de comprendre cette logique politique qui semble aller droit dans le mur, à l'encontre de la sécurité minimum de nos militaires en mission, à l'encontre de ce qui maintient encore la puissance de la France sur la scène internationale, à défaut de compétitivité économique. Sur le terrain, force est de constater que nos entreprises françaises ne parviennent pas ou peu à accrocher les parts d'un marché de la reconstruction après une action militaire française. L'une de nos membres, de retour d'Afrique, nous fait part de cet étonnement (page 2) alors même que le terreau est propice aux affaires du fait de la confiance donnée aux français. Peut-être peut-on espérer que le nouveau maillage de développement international du MAE porte ses fruits dans quelques années.

### Marc Cazabat

Auditeur-jeune de l'IHEDN, 60ème session 2008  
/// Responsable du Comité de Défense économique

## DANS CE NUMÉRO ///

Retrouvez toutes les publications de l'ANAJ-IHEDN sur : <http://www.anaj-ihedn.org/category/actualites/publications-revues/>

- P 2. La France, de l'action sans opportunisme
- P 3. Le secret des affaires – les actualités
- P 5. Budget de la défense et loi de programmation militaire : de l'actualisation à la révision ?
- P 7 Compte rendu de l'atelier sur « La lutte anti fraude, l'envers des lois »
- P 9. Notre Lecture : « *Sabordage* » de Christian Harbulot
- P 10. Notre Rencontre d'Expert : Laurent Delhalle – SEGECO Consulting

## L'ACTUALITE DE LA DEFENSE ECONOMIQUE ///

**10 JUIN 2015 – ASMEP-ETI «QUESTIONS D'ETI : L'HUMAIN FACE AUX DÉFIS DU NUMÉRIQUE»**

COLLÈGE DES BERNARDINS – 20 RUE DE POISSY PARIS 5EME) <HTTP://ASMEP-ETI.FR/>

**17 JUIN 2015 – EGE (ECOLE DE GUERRE ECONOMIQUE) : 10EME GALA DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**

(ROTONDE DE L'ECOLE MILITAIRE – PARIS 7EME) <HTTP://GALA.AEGE.FR/>

## LE CARRÉ DE LA RÉDACTION ///

ANAJ-IHEDN, Comité de Défense Économique /// 1 Place Joffre, Case 41, 75700 SP07 Paris - FRANCE

Pour recevoir gratuitement la newsletter : [defense-economique@anaj-ihedn.org](mailto:defense-economique@anaj-ihedn.org) ///  
Vous pouvez également nous faire part de vos commentaires ou réflexions.

Rédacteur en chef : Marc Cazabat /// Equipe de la rédaction : Jean-Baptiste Pitiot, Anais Ferradou, Audrey Audusseau, Alexia Gaudron.  
Contributeur : Jean-Baptiste Gruffaz, Alexia Gaudron, Charles Experton, Marc Cazabat, Jean-Baptiste Pitiot, Paul Noel.  
Directeur de la rédaction : François Mattens /// Conception graphique et réalisation : [www.pa-t.fr](http://www.pa-t.fr)

Les propos tenus n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs

# La France, de l'action sans opportunisme///



Les engagements actuels en OPEX le démontrent, la France n'a pas peur de s'engager sous mandat ou en coalition pour aider à stabiliser une zone de conflit complexe. Comme nous avons pu le voir lors des opérations *Harmattan* (Libye), *Serval* (Mali) transformée en opération *Barkhane* dans la zone saharo-sahélienne, l'armée française démontre chaque jour sa force, son savoir-faire, ainsi que sa capacité d'adaptation sur des terrains aussi complexes que variés.

Mais qu'en est-il des entreprises françaises dans ces mêmes zones une fois que les troupes ont regagné la France et que le conflit baisse en intensité ? Une fois la situation sécuritaire améliorée, il est alors temps de reconstruire le pays. Lors de cette phase de renouveau, le pays n'a souvent d'autre choix que de faire appel à la communauté internationale, aussi bien financièrement que sur le plan de l'expertise technique. Dans ce contexte où les opportunités économiques fleurissent et les groupes internationaux se bousculent, où sont les entreprises françaises ?

Nous pouvons le dire dès à présent : **la France a des difficultés à transformer un succès politique et militaire en succès économique**, même sur le territoire africain pourtant historiquement proche de la France. Comme le postulait le Sénat dans son rapport *L'Afrique est notre avenir : « la priorité est de renforcer les liens économiques »*. Et pourtant, la présence française sur ces marchés de reconstruction est bien souvent inexistante.

Une des premières explications de cette absence est tout simplement l'appréhension face au risque. Or c'est à ce moment-là que les marchés peuvent être les plus porteurs, où la décision face à l'urgence est apparentée à une proposition de monopole. Les pays en reconstruction sont souvent, et à juste titre, considérés comme instables par les entreprises, ce qui explique la frilosité des sociétés françaises à s'engager sur ces marchés, lorsque des entreprises étrangères, notamment anglo-saxonne ou chinoises, foncent tête baissée afin de remporter ces opportunités de reconstruction. Pourtant, la règle du « premier arrivé premier servi » ne s'applique que trop bien : les entreprises arrivent avec une position de monopole quasi-total pendant de nombreux mois. Ceci souligne un autre aspect important de ces marchés souvent mal perçus par nos entreprises : l'effet « boule de neige ». Une entreprise qui gagne l'un de ces marchés, dans un pays dont les relations économiques avec les pays étrangers ont été un temps interrompues, repart avec un avantage concurrentiel considérable, et peut s'installer alors sur l'ensemble du pays.

Les opportunités nées des programmes de reconstruction et de développement mis en place dans ces pays en situation de post-crise offrent en effet un spectre large d'opportunités. De la (re)construction des infrastructures, en passant par l'installation de systèmes d'eau et d'assainissement, la formation des élites ou encore l'éducation, tout est souvent à (re)faire. Les bailleurs internationaux sont dans ces contextes les bras armés de la communauté internationale. Ces grandes organisations internationales sont principalement les banques de développements multilatérales, avec la Banque mondiale, BID, BAD, l'Union européenne ou encore les agences de l'ONU, qui débloquent d'importantes sommes d'argent. Il ne faut pas oublier les ONG, mondiales ou régionales, et surtout les coo-

1. Rapport d'information de MM. Jeanny LORGEUX et Jean-Marie BOCKEL au nom de la commission des Affaires étrangères, octobre 2013, source Sénat : [http://www.senat.fr/rap/r13-104/r13-104\\_mono.html](http://www.senat.fr/rap/r13-104/r13-104_mono.html)

pérations bilatérales qui sont bien entendu présentes, AFD, USAID, GIZ pour ne citer qu'elles. Les fonds des pays du Golfe, avec l'ADIA (Abu Dhabi) ou le fonds saoudien pour le développement, complètent ce panorama.

Et pourtant, la France a, au sein des grands bailleurs, une place non négligeable. Membre permanent du Conseil de sécurité, elle représente également un généreux donateur. La France est par exemple le troisième contributeur de l'ONU sur le budget du maintien de la paix, à hauteur de 7,21%<sup>2</sup>, et le cinquième contributeur tous budgets confondus. Si nous considérons maintenant la somme dépensée par l'ONU en un an, somme qui se situe à environ 14 milliards de dollars pour l'année 2014, la France ne récupère pas plus de 3,10 %<sup>3</sup> des marchés onusiens. Prenons un exemple concret, celui du Mali. La Conférence des donateurs a débloqué en mai 2013, pas moins de 3,28 milliards d'euros pour la reconstruction du pays. L'organisme d'état français accompagnateur d'entreprises à l'international (France Expertise Internationale) a, dans un premier temps, décidé que le pays ne représentait pas d'opportunités, puis qu'il était encore trop tôt pour organiser une mission de prospection sur place, alors même que tous les autres pays convergeaient déjà pour se positionner sur des contrats. La France, pourtant acteur majeur pour la sécurisation de cette zone était la grande absente des négociations. C'est finalement presque deux ans après la Conférence des donateurs, et après que la moitié des fonds débloqués a déjà été attribuée, que la France commence sérieusement à s'y intéresser avec une mission officielle de prospection.

L'engagement de la France à vouloir venir en aide aux populations en danger, comme au Mali en 2013, pourrait laisser penser que l'image du pays en sortirait en position de force, et que les entreprises françaises lors de la reconstruction seraient accueillies à bras ouverts. La réalité est différente. La moitié nord du pays, tout particulièrement la zone de Kidal, est toujours en proie à des affrontements avec les terroristes, et reste déserte. La France est accusée avec la MINUSMA (casques bleus) d'être « incapable de sécuriser la zone ». La confusion règne entre le rôle de la France, qui souhaite régler le problème terroriste, et le Mali, qui souhaite que la France et l'ONU règlent du même coup le conflit avec les Touaregs. Ainsi dans les missions attribuées par la MINUSMA, la France récupère celle de la remise en état des pistes d'atterrissage du nord (Tessalit et Kidal) dans un environnement sécuritaire difficile, alors que le groupe américain SUPREME récupère les plus grosses missions. Rappelons l'intervention de la France pour établir la paix au Mali à coûté plus de 600 millions d'euros à la France.

En plus de voir l'image française dévaluée, ce sont les entreprises et institutions françaises qui ne s'impliquent finalement pas assez sur le terrain, croyant peut-être se positionner en terrain ami, déjà conquis. Ce qui entraîne bien souvent la perte de marchés dans lesquels les entreprises françaises excellent pourtant (assainissement de l'eau, construction de bâtiments, militarisation, génie civil). Lors de la XXème conférence des Ambassadeurs, Monsieur Fabius avait placé le renforcement de la diplomatie économique comme priorité absolue. C'est en effet sur ce volet d'influence qu'il faut se concentrer aujourd'hui afin de concurrencer les anglo-saxons (principalement) sur ces marchés de reconstruction, en palliant la peur que ressentent les entreprises hexagonales au moment de s'investir sur ces territoires en post-crise. Dans les pays où la France a joué un rôle majeur dans la sortie de crise, les institutions devraient se servir davantage de l'image de sauveur envoyée par notre armée afin de la transformer en victoire économique.

**Alexia Gaudron**, Auditrice-jeune de l'IHEDN, 86eme session 2014  
/// Membre du Comité de Défense économique

2. Répartition 2013 - 2015 du budget de maintien de la paix, budget séparé : source ONU : <http://www.un.org/fr/aboutun/budget/peacekeeping.shtml>

3. Les marchés de l'ONU, Direction générale du Trésor, source Trésor : <http://www.tresor.economie.gouv.fr/File/406456>

# LE SECRET DES AFFAIRES///



La protection du secret des affaires est une composante essentielle du dispositif de protection du capital économique des entreprises et dispose d'une importance stratégique pour la croissance : la compétitivité et la performance d'innovation des entreprises françaises à l'étranger. La globalisation du marché, la fragmentation des chaînes de création de valeur par la présence de prestataires, la main d'œuvre mobile et la numérisation de l'information sont autant de facteurs de risques, entraînant une nécessaire homogénéisation de la notion et de la définition de la protection du secret des affaires dans la législation française.

Dans le contexte d'exacerbation, voire de prédation économique, l'espionnage industriel est un sujet récurrent, particulièrement dans le secteur pharmaceutique et automobile. Selon une étude de la Commission Européenne, **au cours des dix dernières années, une entreprise sur cinq admet avoir subi au moins une tentative de détournement de données au sein des pays de l'Union Européenne.**

Les conséquences qu'entraînent ces actes malveillants sont d'abord une perte de chiffre d'affaire par une augmentation des dépenses pour l'entreprise, que ce soit en frais d'enquête, en mise en place de protocoles de protection ou en procédures judiciaires. Ces conséquences se traduisent par une baisse de la compétitivité et donc de la performance des entreprises françaises sur la scène internationale. C'est pour aider celles-ci dans leur développement que la proposition de loi relative à la protection du secret des affaires, aussi appelée « proposition Urvoas » du nom du député la portant, est aujourd'hui devenue nécessaire pour préserver la force du tissu économique français. Cette proposition de loi a vu le jour pour combler un « trou dans la raquette » de la législation française qui ne permet pas de sanctionner un vol d'informations ; s'ensuit un véritable « pillage légal » de l'information.

Dans notre droit, il existe un ensemble de dispositifs protégeant et sanctionnant l'atteinte au secret des affaires tels que le vol, le délit d'intrusion dans un système informatisé de données, l'abus de confiance, la révélation du secret de fabrique, le secret professionnel,...etc. Ceux-ci comportent des lacunes aisément exploitables par les malfaiteurs. Par exemple, la définition du vol ne prend pas en considération les biens immatériels tels que les données informatiques, et le secret professionnel ne s'applique qu'à un nombre restreint de professions.

Afin de pallier ces lacunes, une première proposition visant à sanctionner la violation du secret des affaires avait vu le jour en 2011, portée par le député UMP Bernard Carayon. Toutefois, pour des raisons politiques (élections présidentielles) et pratiques (la définition du secret des affaires reprenait celle du secret-défense et imposait donc une complexité qu'une PME ne pouvait se permettre), la proposition « Carayon » a été abandonnée au profit de la nouvelle proposition « Urvoas » qui se veut plus complète. De plus, la proposition de loi « Carayon », comme l'indiquait son intitulé, était principalement axée sur les sanctions pénales encourues suite à la violation du secret des affaires, en délaissant partiellement le versant prévention et protection du secret des affaires. Il est nécessaire de faire la différence entre deux principales caractéristiques qui visent à la protection du patrimoine immatériel

de l'entreprise, afin de mieux délimiter et comprendre l'étendue du champ d'action de la proposition de loi.

Bien que différents dans leurs sujets d'application, la propriété industrielle et le secret des affaires sont complémentaires dans le domaine de la protection du patrimoine immatériel et du capital stratégique de l'entreprise.

La propriété industrielle, qui s'illustre par des brevets ou des dépôts de marque, vise à protéger un produit transmis au public (divulgué et/ou commercialisé) par des moyens juridiques impliquant de nombreuses formalités et donc un coût important, la destinant aux entreprises disposant d'un portefeuille de droit.

Le secret des affaires, quant à lui, couvre toutes informations à valeur économique de nature confidentielle dans quelques entreprises que ce soit, n'impliquant aucune formalité ou de coût, si ce n'est le processus de classification décrit ci-après ou le coût potentiel des mesures de protection afin de garder l'information confidentielle. **La législation concernant la protection et la sanction de la violation du secret des affaires est bien plus protectrice chez nos partenaires que la législation française, constituant un désavantage concurrentiel pour les entreprises françaises dans leur développement à l'étranger.**

Les États-Unis ont adopté le 11 octobre 1996 la loi sur l'espionnage économique (*Economic Espionage Act*) en raison d'une faiblesse de l'arsenal juridique américain et de l'impact croissant de la violation du secret des affaires sur l'économie américaine.

En Allemagne trois infractions relatives au secret des affaires sont définies et réprimandées par la loi sur la concurrence déloyale dite « UWG » : la première sanctionne la communication sans autorisation de secret d'affaires, la deuxième le vol de secret des affaires et d'industrie, enfin la troisième vise à sanctionner l'exploitation de documents ou d'instructions couverts par le secret des affaires. Il existe au niveau européen, depuis novembre 2013, une proposition de directive de la commission sur la protection des savoir-faire et des informations commerciales non divulguées contre l'obtention, l'utilisation et la divulgation illicite. Ayant reçu l'aval du Conseil de l'Union Européenne, cette proposition sera soumise au vote en session plénière du Parlement Européen dans le courant de l'année 2015. Ayant pour objectif l'harmonisation d'une législation sur la protection des informations confidentielles relatives au commerce, cette directive, si elle est votée, sera transposable en droit interne des États membres d'ici 2017. C'est pour devancer cette proposition de directive européenne et pour que la proposition de loi relative à la protection du secret des affaires se doit d'être adoptée dans les plus brefs délais.

**En droit international il existe un statut protecteur du droit des affaires** inscrit à l'article 39 de l'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (accord ADPIC) qui constitue l'annexe de l'accord instituant l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) signé à Marrakech le 15 avril 1994. Cet article oblige les États parties à assurer une protection minimum des « renseignements non divulgués » correspondant au secret des affaires, énonçant les « normes minimales » de protection, la libre mise en œuvre reste quant à elle, du ressort et de la volonté des États membres. C'est sur cet article 39 que la proposition de loi relative à la protection du secret des affaires se base.

Partant du constat qu'il n'y a pas d'approche unifiée normative concernant la protection du secret des affaires dans l'ordre juridique national, ce malgré plusieurs références telles que le secret professionnel, l'abus de confiance, le délit d'intrusion dans un système informatisé de données ou encore la révélation d'un secret de savoir-faire ; la proposition de loi Urvoas définit le secret des affaires en se basant sur celle de l'ADPIC et selon trois critères cumulatifs d'éligibilité :

- une confidentialité préservée, impliquant la non divulgation publique de l'information,
- une valeur économique, impliquant une valeur réelle ou potentielle de l'information,
- des mesures « raisonnables » de protection, impliquant une mise en place de mesures de proportionnelles à la confidentialité et de la valeur potentielle l'information concernée.

La proposition de loi vise également à sanctionner la violation du secret des affaires, aussi bien par la voie civile (dans l'esprit de la proposition de la directive européenne) que par la voie pénale (tel que préconisé par la proposition de loi « Carayon »).

Sur le plan pénal, la proposition de loi prévoit une peine d'emprisonnement maximum de trois ans ainsi qu'une amende de 375 000€. Toutefois le respect des libertés publiques telles que les lanceurs d'alerte seront préservés, mais devront être justifiées.

Sur le plan civil, le plaignant est le décideur du déclenchement de l'affaire et décide de la possible confidentialité de la procédure ainsi que de la demande d'adaptabilité du versement de dommages et intérêts proportionnels au préjudice subi ; **toutefois la notion de proportionnalité induit pour l'entreprise de pouvoir prouver l'impact économique du vol ou de la divulgation de l'information confidentielle.** En effet les « mesures de protection raisonnables » sont une obligation juridique de moyens prenant en compte la taille de l'entreprise victime afin de prouver que cette dernière a tout mis en place pour protéger la confidentialité de l'information.

L'application de cette proposition de loi pour les entreprises implique quelques obligations : tout d'abord celle d'identifier les informations susceptibles de disposer d'une importance stratégique, d'évaluer les potentielles menaces et d'analyser l'impact économique d'une possible divulgation.

Ces obligations ont pour objectif premier la prévention et la sensibilisation de l'entreprise et de ses salariés afin d'éviter la divulgation de l'information à un tiers, donc de la perte de sa valeur économique. De surcroît, l'entreprise doit être en mesure de présenter un dossier de preuves suffisamment documenté sur les « moyens de protection raisonnable »<sup>1</sup> mis en place.

Pour parvenir à ses objectifs, les moyens mis à disposition de l'entreprise pour le contrôle de la procédure de classement des informations sont par exemple : la formation du personnel, l'instauration d'une charte informatique, le marquage des documents (confidentiel, usage interne,...), ou encore l'instauration d'une clause de confidentialité sans limitation de durée dans les contrats de travail et dans les contrats de coopération avec un tiers (prestataires, partenaires, sous-traitants...). En cas d'extra-territorialité de l'information ou du délit de divulgation, le but de la loi relative à la protection du secret des affaires et d'attirer la compétence du juge français pour trancher le litige. En droit pénal français les principes de territorialité de l'infraction et de personnalité sont des notions extensives pouvant justifier intervention du juge français.

Afin de pouvoir disposer d'une législation nationale uniforme visant à protéger les informations confidentielles des entreprises, et ce dans les plus brefs délais, les dispositions de la proposition de loi seraient, selon les dires du député Urvoas, intégrées sous forme d'amendements lors de la discussion à l'Assemblée Nationale du projet de loi « Macron » pour la croissance et l'activité sous forme de neuf articles dans le code de commerce sous le titre nouveau « du secret des affaires ».

### Jean-Baptiste Gruffaz

/// Membre du Comité de Défense économique

1. Amendement du 12 janvier 2015, Code de commerce, titre V – Decret des affaires – art L. 151-1.



# BUDGET DE LA DÉFENSE ET LOI DE PROGRAMMATION MILITAIRE : DE L'ACTUALISATION À LA RÉVISION ?



À l'heure où le contexte stratégique actuel vient brutalement contrecarrer les discours iréniques sur les dividendes de la paix et les théories sur la Fin de l'histoire qui fleurissent depuis la chute du Mur, la France est rappelée au principe de réalité. Alors que la recherche d'économies tend à devenir la cause première et la fin ultime de la réflexion sur notre outil de Défense, le débat ne doit pas se limiter à une simple dialectique coût/efficacité. Jugée à l'aune de la souveraineté, la Défense n'a précisément pas de coût, même si, comme toute police d'assurance, elle exige une masse critique pour rester crédible. Ceci est d'autant plus vrai que la Défense reste le seul vecteur de puissance de la France sur la scène internationale, mais également un porte-voix pour se faire entendre dans le concert européen. Pourtant, une logique schizophrène est à l'œuvre : la pression s'accroît sur les budgets de Défense anémiés - sur fond de redressement des comptes publics - quand nos armées jouent le rôle de faire-valoir à l'intérieur comme à l'extérieur de nos frontières, dans un continuum évident. Si on ne saurait nier que l'annonce d'une hausse historique - mais encore théorique - du budget de la Défense va dans le bon sens, il s'agit maintenant de passer des paroles aux actes. Désormais, sous peine de trahir irrémédiablement sa mission première, l'État doit remettre la Défense au cœur de ses priorités régaliennes.

## I. À petite échelle et sur le papier, un budget de la Défense déjà significatif ?

Un objectif louable : concilier souveraineté stratégique et souveraineté budgétaire

- Dans le budget général de l'État en 2015 : le budget du ministère de la Défense renvoie à trois « missions » : la mission « Anciens combattants » (2,7 milliards d'euros dans la loi de finance initiale 2015), la mission « Recherche et Enseignement supérieur » (pour un programme de recherche duale qui pèse 192 millions d'euros) et surtout la mission « Défense », mission régalienne par excellence, sur laquelle sont inscrits 36,8Md€ au total (montant qui inclut les pensions militaires) en 2015. Cette mission reste le 3<sup>ème</sup> poste budgétaire de l'État, derrière la mission « Enseignement scolaire » et le service de la dette. A ce titre, le budget de la mission « Défense »<sup>1</sup> regroupe peu ou prou **13% des crédits du budget de l'État**. Toutefois, il est à noter que ce budget s'apprécie la plupart du temps « hors pensions », ce qui revient à considérer un périmètre équivalent à **31,4Md€**.

- Dans la LPM : La courbe du budget de la Défense est traditionnellement tracée sur une période pluriannuelle par une loi de pro-

grammation militaire (LPM), la dernière ayant été votée en décembre 2013 pour la période allant de 2014 à 2019. Si leur portée est surtout déclarative, les LPM permettent de pallier les carences des lois de finances, puisqu'elles ne sont pas soumises au principe d'annualité (cf. LOLF). Elles permettent ainsi d'avoir **une vision à long terme, fondamentale pour pérenniser les savoir-faire de nos militaires comme ceux des bureaux d'études industriels, d'autant plus que la très grande majorité des programmes d'armement sont pluriannuels**. Âprement débattue au Parlement, la LPM 2014-2019 préserve l'ensemble du spectre des capacités d'armement, au prix de nombreux étalements de programmes, réductions de cibles, etc<sup>2</sup>.

Dans le détail, la LPM initiale prévoyait un budget de la Défense « sanctuarisé » - en valeur, au niveau de 2013 - jusqu'en 2016, avant une remontée prévue de 2017 à 2019. Ainsi, en théorie, l'effort consenti par les armées pour le redressement - ô combien nécessaire - des comptes publics devait simplement correspondre à celui de l'inflation<sup>3</sup>. Néanmoins, le montage budgétaire retenu faisait intervenir des recettes exceptionnelles (dites « REX », à hauteur de 6,1Md€ sur le papier) pour assurer la trajectoire financière, et surtout compenser une nette baisse des crédits budgétaires alloués à l'effort de défense.

Un résultat incertain : la souveraineté budgétaire tend à prendre le pas sur la souveraineté stratégique.

Depuis la professionnalisation des armées il y a bientôt vingt ans, la Défense est indéniablement le ministère qui a le plus souffert de réformes successives imposées par un État en disette. Il n'était pas prévu que la LPM déroge à cette règle, puisqu'elle devait entériner la baisse de l'effort de défense français, annoncé à hauteur de **1,3% du PIB (hors pensions) en 2019 (contre 1,5% aujourd'hui)**, un chiffre comparable à l'effort de défense bulgare. Alors que notre appartenance à l'Alliance atlantique nous commande de consacrer au moins **2% de notre PIB à notre budget de la Défense**, cette trajectoire pouvait déjà sembler inquiétante, surtout au vu de l'environnement sécuritaire actuel. Le résultat est là : lorsqu'on considère non plus les dépenses de l'État stricto sensu, mais le périmètre de l'ensemble des administrations publiques (État, Sécurité sociale, collectivités locales), on s'aperçoit que les dépenses de défense représentent à peine **3% du total de la dépense publique**, ce qui permet de faire litière de l'idée répandue d'une Défense qui coûte trop cher à la Nation.

1. Lorsqu'on évoque le budget de la Défense, on considère la plupart du temps le simple périmètre de cette mission.

2. D'après l'aveu du Chef d'État-major des armées Pierre de Villiers, elle est « un costume taillé au plus juste ».

3. On note qu'inéluctablement, déjà, le budget devait chuter en volume.

Et si l'importance du coût de la Défense est logique, c'est surtout la question de sa suffisance qu'il semble nécessaire de poser.

**II. À grande échelle et en pratique, le seuil de la crédibilité militaire est atteint**

Lors du vote de la LPM, le ministre de la Défense avait confessé à propos de ce texte que « si on enlevait une brique de l'édifice, il s'effondrerait ». À peine un an plus tard, les faiblesses de la LPM sont clairement identifiées, et ont même été amplifiées par des arbitrages qui n'ont fait qu'assombrir l'horizon de l'écosystème « Défense ».

Une LPM mise sous hypothèque par (absence de) volonté politique

Crédits budgétaires – REX (en Md€)	2015	2016	2017
Crédits budgétaires dans la trajectoire initiale de la LPM	29,61	30,13	30,65
+ recettes exceptionnelles	1,77	1,25	0,91
Crédits budgétaires dans la trajectoire actuelle de la LPM	29,0	29,5	30,0
+ recettes exceptionnelles	2,40	1,85	1,51

Alors que la trajectoire de la LPM s'annonçait tendue dès son origine, les récents arbitrages (opérés notamment dans le cadre de la nouvelle loi de programmation des finances publiques 2014-2019<sup>1</sup>) n'ont fait que nourrir des craintes légitimes. Le constat est clair : pour l'heure, en 2015, le montant des crédits budgétaires, de 29Md€, ressemble étrangement au fameux « scénario Z » imaginé par le ministère des Finances dans le cadre des discussions sur la LPM.

Les faiblesses « structurelles » de la LPM mises en lumière dès la première année

En Md€	2014 après exécution
REX	2,27
Annulations de crédits engendrées par le surcoût OPEX	0,572
Report de charges	3,45

• **Premièrement, les REX – par nature synonymes d'instabilité puisque extrabudgétaires - ont été portées à un montant inédit en 2015 (2,4Md€), et la quasi-totalité de l'enveloppe prévue (2,2Md€) reste à financer<sup>2</sup>.** S'il est prévu d'évacuer cet aléa de l'équation budgétaire en 2015 par l'allocation de nouveaux crédits, on ignore pour l'heure leur provenance exacte. De même, si l'état devrait a priori se desserrer de ce côté là pour 2015, l'incertitude est toujours de mise sur plus de 3Md€

1. Porteuse de nombreuses économies sur le périmètre de plusieurs ministères, elle a entériné une coupe de 600M€ pour 2015, mais aussi pour 2016 et 2017 - soit 1,8Md€ au total, compensés par autant de recettes exceptionnelles hypothétiques. Le montant de ces REX, initialement de 6,1Md€ sur la durée de la LPM, s'approche aujourd'hui des 8Md€, soit plus de deux fois le montant prévu dans la LPM 2009-2014.  
 2. Cette manne était censée provenir de la cession de bandes de fréquences hertziennes à des opérateurs télécoms (la fameuse « bande des 700MHz »), dont le produit arrivera au mieux en décembre 2015, vraisemblablement en 2016. L'argent attendu était surtout censé abonder le budget 2015, mais aussi les suivants. C'est pour pallier ce manque que le ministère avait initialement travaillé à la mise en place de deux « sociétés de projet » (SPV) dans le cadre de la loi pour la croissance et l'activité, dite « loi Macron ».

de REX prévues entre 2016 et 2019, toujours non identifiées.

• **Deuxièmement, le budget de la mission « Défense » a été amputé de 560M€ à la fin de l'année dernière pour couvrir les surcoûts OPEX de 2014** (de plus de 1,1Md€ au total), malgré un financement interministériel théorique<sup>3</sup>. Systématiquement, par défaut, les dépenses d'investissement du ministère sont grevées pour financer ce surcoût (ce fut le cas pour les surcoûts de 2013, avec 650M€ de coupes). L'engagement de la France sur les théâtres existants ne devant pas s'affaiblir, la perspective de voir le budget amputé au bas mot de 600M€ en 2015 est réelle.

• **Troisièmement, le report de charges<sup>4</sup> du ministère peine à être résorbé.** Stable à hauteur 3,5Md€, il complique sérieusement la tâche de la Direction Générale de l'Armement (DGA), qui peine à honorer les commandes passées aux industriels de la Défense. **Le spectre d'une cessation de paiement de la DGA n'est plus un scénario théorique**, surtout si les crédits promis – d'essence budgétaire ou non - n'arrivaient pas.

**À l'arrivée, jusqu'à preuve du contraire, ce sont quelque 6Md€ qui manquent cette année, soit un cinquième du budget de la Défense.** Alors que le scénario semble de plus en plus incertain, la LPM réactualisée sera présentée le 20 mai pour parer l'urgence. Si actualisation ne rimera probablement pas avec révision, il reste cependant à mettre en adéquation la fin avec les moyens.

Alors que l'année 2015 s'assimile bel et bien à une annus horribilis de la Défense, la « rallonge » budgétaire actée lors du Conseil de Défense du 29 avril 2015 ne semble être qu'un pis-aller. En effet, cet arbitrage s'assimile au pire à un simple effet d'annonce, au mieux à un coup d'épée dans l'eau :

- D'une part, le montant de l'enveloppe supplémentaire qui doit être accordée (3,8 milliards d'euros sur quatre ans<sup>5</sup>) ne saurait apporter une réponse satisfaisante aux défis « structurels » - sus-cités - de la LPM.
- D'autre part, l'enveloppe n'est pas à la hauteur des défis imposés par la « conjoncture » : maintien de 18500 postes dans l'armée, prolongation de l'opération Sentinelle, renforcement du lien Armée-Nation avec la création d'un service militaire volontaire (SMV), acquisition urgente de capacités jugées critiques, nécessaire augmentation des crédits d'entretien programmé des matériels du fait des OPEX, etc.

Pourtant, la problématique reste inchangée : il ne s'agit ni plus ni moins que de donner à notre Défense les moyens de faire face à des responsabilités de plus en plus nombreuses, mais plus que jamais impérieuses.

« La défense ! C'est la première raison d'être de l'État. Il n'y peut manquer sans se détruire lui-même » (Charles de Gaulle, Deuxième discours de Bayeux)

**Charles Experton**  
 Auditeur-jeune de l'IHEDN, 82ème session 2014  
 ///Membre du Comité de Défense économique

3. Le mécanisme de financement des OPEX est censé voir le ministère payer tout dépassement de l'enveloppe initiale (fixée à 450M€, à sa charge) à hauteur de son poids ministériel (généralement, sa contribution au dépassement est de l'ordre de 20%), des crédits lui étant remboursés par financement interministériel pour couvrir le différentiel. En pratique, si l'Hôtel de Brienne a effectivement reçu des fonds l'an dernier pour financer le surcoût des OPEX, des crédits d'investissement ont été supprimés sur l'enveloppe du ministère de manière concomitante.  
 4. Cette notion s'entend globalement comme la dette du ministère à l'égard de ses fournisseurs (donneurs d'ordre, PME, etc.). On considère communément qu'au-delà du milliard d'euros, un report de charges devient problématique à gérer - aujourd'hui, il représente près de la moitié des crédits d'investissement du ministère.  
 5. 600M€ en 2016, 700M€ en 2017, 1Md€ en 2018, et 1,5Md€ en 2019.



# COMPTE RENDU DE L'ATELIER DU 27 JANVIER 2015 ORGANISÉ PAR LE COMITÉ DÉFENSE ÉCONOMIQUE DE L'ANAJ-IHEDN:

## LA LUTTE ANTI FRAUDE, L'ENVERS DES LOIS



### INTERVENANTS:

*Camille POTIER* (cycle IES), Avocate en droit Pénal des affaires – Counsel chez Mayer Brown

*Romain PICHOT-DUCLOS* (AR 7), Inspecteur des Douanes rattaché à la DGDDI (Direction générale des Douanes et des Droits indirects) – ancien chargé de l'Intelligence économique pour la région Centre.

Dans un monde multipolaire où les fraudes sont variées et de divers horizons, il est difficile de savoir si nous sommes bien armés. Ces fraudes constituent le métier de certains et un frein à la croissance pour d'autres. Elles sont le fruit d'actions illégales mais aussi celui des opportunités liées à un vide juridique. Elles ont pour conséquences la concurrence déloyale, la création d'une richesse décorrélée de l'économie réelle, le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme. La France, comme l'Europe, se sont dotées d'un arsenal de lois et de règles permettant de contrer certaines de ces fraudes. Pour autant, l'application de ces lois n'est pas toujours stricte. Ce qui constitue des opportunités de marché. Dans cet atelier, nous nous sommes tout d'abord attelés à redéfinir ce que sont les principales fraudes, puis à décrire les outils de lutte contre ces fraudes, tout en confrontant les points de vue sur les défis et les perspectives qui restent à notre porte.

### Fraudes : définitions et typologie

La fraude en entreprise est « un acte intentionnel commis par un ou plusieurs dirigeants, par des personnes constituant le gouvernement d'entreprise, par des employés ou par des tiers, impliquant des manœuvres dolosives dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal<sup>1</sup> ».

Les formes de la fraude en entreprise sont multiples:

- Les détournements d'actifs: transfert illégal d'un bien du patrimoine de l'entreprise par des individus isolés ou agissant de concert;
- La fraude comptable: présentation intentionnelle de comptes ou informations financières ne représentant pas la réalité économique de l'entreprise;
- La fraude aux achats: consiste à biaiser le choix d'un fournisseur dans le cadre, entre autres, d'une procédure d'appel d'offres ce qui, in fine conduit généralement à une surfacturation des prestations rendues;

1. Norme ISA 240 de l'IFAC (International Federation of Accountants) relative à la responsabilité de l'auditeur dans la prise en considération de fraudes dans l'audit d'états financiers.

• La corruption: agissement par lequel une personne investie d'une fonction déterminée, publique ou privée, sollicite/propose ou agrée/cède à un don, une offre ou une promesse, en vue d'accomplir, retarder ou omettre d'accomplir un acte entrant d'une façon directe ou indirecte, dans le cadre de ses fonctions;

• La cybercriminalité: comme la fraude aux virements, l'« escroquerie au président<sup>2</sup> », l'« escroquerie à la nigériane<sup>3</sup> », les fraudes liées à l'espace de paiement unique européen (SEPA).

Les fraudes sont protéiformes et résultent des failles de nos systèmes reposant sur des hommes.

55% des entreprises françaises ont détecté au moins un cas de fraude en 2014. La cybercriminalité est en hausse (28% des cas). La fraude ne connaît pas de frontières, elle touche l'ensemble des secteurs d'activité, en particulier, la construction (50%), l'industrie pharmaceutique (30%), l'ingénierie (50%) et l'énergie (42%). Enfin, toutes les tailles d'entreprises sont concernées. C'est un phénomène en perpétuelle augmentation avec la fraude aux finances publiques évaluée à 100 milliards d'euros par an (alors que le déficit annuel de la France était de 88 milliards en juillet 2013).

La contrefaçon notamment, représente 5 à 7% du commerce mondial. La France est particulièrement exposée en raison de la notoriété de ses marques et de la créativité de ses entreprises.

Compte tenu des enjeux économiques, un arsenal juridique particulièrement répressif a été mis en place (sanctions pénales et civiles jusqu'à 5 ans d'emprisonnement et 500 000 euros d'amende) pour lutter contre ce fléau.

### Des dispositifs qui ont prouvé leur efficacité

Au niveau international, **Interpol** (organisation internationale de coopération policière), **Europol** (son équivalent européen) ou encore **l'OLAF** (Office européen de lutte anti-fraude) permettent de lutter plus efficacement contre les systèmes de fraude organisée.

En France, c'est l'**AGRASC** (Agence de Gestion et de Recouvrement des Avoirs Saisis et Confisqués). Elle contribue à la lutte contre la fraude fiscale et la grande délinquance économique et financière, et contre les patrimoines illicites. Elle a réalisé 31 000 affaires correspondant à 56 000 biens valorisés à plus d'un milliard d'euros, dont 7 millions reversés à l'Etat. Malgré un effectif modeste de 22 agents, elle parvient à résoudre des situations de plus en plus complexes. Gestionnaire des sommes saisies lors de procédures pénales, ce sont 450 millions d'euros qui ont été saisis depuis sa création

2. « Escroquerie au président » : Les escrocs exigent des virements des responsables d'une entreprise, en se faisant passer pour leur PDG.

3. « Escroquerie à la nigériane » : Envoi de courriels aux entreprises en se faisant passer pour des fournisseurs. Les escrocs demandent à ce que le prochain virement se fasse sur un compte davantage sécurisé qui est en fait le leur.

le 3 février 2011, soit une moyenne de 1,7 million d'euros saisi par jour.

La **DNRED** (Direction Nationale du Renseignement et des Enquêtes Douanières) utilise toute la culture et l'expérience des agents des Douanes en matière de lutte contre la fraude au niveau national et international (lutte contre les fraudes à la TVA, au régime « 42 », à la taxe carbone...).

**TRACFIN** (Traitement du Renseignement et Action contre les Circuits FINANCIERS clandestins) : service de renseignement des ministères économiques et financiers à compétence nationale (lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme) S'ajoutent à ces organismes, un **procureur financier**, mis en place fin 2013.

D'autres dispositifs ont prouvé au niveau interministériel leur efficacité comme le **GIR** (Groupe d'Intervention Régional) ou le **CODAF** (Comité Opérationnel Départementaux Antifraude).

Chargée de la protection internationale de la propriété intellectuelle, l'**UNIFAB** (Union Internationale des Fabricants) constitue, quant à elle, un exemple de partenariat public-privé dans la lutte contre la fraude (LCF) par la formation. Elle dispose notamment d'un musée de la contrefaçon et les marques, victimes ou non de contrefaçons, y dispensent des formations au profit des agents des Douanes chargés des contrôles. Ces formations permettent de mieux connaître les produits contrefaits.

Toutefois, il manque une réelle harmonisation des services acteurs dans la lutte antifraude à l'échelle européenne et mondiale. Le renseignement dans la lutte contre la fraude reste primordial, puisque la collecte et l'analyse des informations contribuent à démanteler des systèmes de fraude. Au sein de l'Union Européenne, les harmonisations fiscales sont encore utopiques. Entre les continents, les délais de transmission d'information ne permettent plus une traque efficace du grand banditisme qui fait appel aux nouvelles technologies.

#### **Défis et perspectives de la lutte contre la fraude**

La création permanente de nouvelles formes de fraude s'avère être un défi majeur à relever, notamment en terme d'anticipation. Exemple, l'encadrement des monnaies virtuelles. L'anonymat offert par ces monnaies permet aux auteurs des infractions de se faire remettre des fonds sans laisser de trace pendant les transactions.

Les normes anglo-saxonnes sont un enjeu de guerre économique transnationale (règles UKBA<sup>1</sup> et FCPA<sup>2</sup>). A nous de nous y adapter et de proposer une alternative.

Parmi les pistes pour améliorer la lutte contre la fraude, pourraient être envisagés la systématisation de l'entraide judiciaire internationale, la création d'appels d'offres de lutte contre la fraude, l'intégration de spécialistes « référents » anti-fraude dans les ambassades en soutien des attachés de sécurité et des attachés douaniers, dont la mission prioritaire est la lutte contre la fraude, l'identification des « hackers » spécialisés en matière de LCF capables de mieux exploiter le *big data*, ou encore la création d'une structure dédiée à l'anticipation de nouveaux types de fraudes.

Il est bon de rappeler que la lutte contre la fraude devient rentable dès lors qu'elle est efficace. Le meilleur exemple est le « US foreign Corrupt Practices Act 1977 » qui génèrent plusieurs milliards de dollars de sanctions.

#### **Néanmoins, force est de constater des avancées législatives.**

Parmi elles, la loi du 6 décembre 2013 qui complète le dispositif de protection des lanceurs d'alerte dans le secteur public et privé, et les lois du 11 novembre 2013 qui prévoient de nouveaux mécanismes pour éviter les conflits d'intérêts et atteintes à la probité. Cette dernière met en exergue deux obligations : celle d'abstention et de déclaration sous le contrôle de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique. En matière répressive,

1. UK Bribery Act 2010 (UKBA) est la loi britannique relative à la répression et la prévention de la corruption
2. Foreign Corrupt Practic Act (FCPA) est la loi fédérale américaine de 1977 pour lutter contre la corruption.

les lois du 6 décembre 2013 ont apporté d'importantes modifications dans l'organisation des poursuites et moyens procéduraux utilisables pour lutter contre la corruption. L'aggravation des peines d'amende en matière d'atteinte à la probité. A noter aussi, la **création du procureur de la République financier** qui a la compétence exclusive en matière de délits boursiers et la compétence concurrente pour les atteintes à la probité (corruption, trafic d'influence, détournements de fonds publics, etc.).

**En matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, la loi du 26 juillet 2013** relative à la lutte contre la fraude fiscale et la grande délinquance économique et financière permet la création des communications systématiques d'informations « COSI » qui obligent certains professionnels à déclarer systématiquement à TRACFIN certaines opérations notamment en matière de transmission de fonds effectuées en espèces ou au moyen de monnaies électroniques.

Un renforcement du pouvoir des agents des Douanes et une consolidation de ses missions est une autre voie. Opéré par la loi du 11 mars 2014, il leur permet de saisir des marchandises contrefaites sur la base de la violation d'un droit de propriété intellectuelle (quel que soit le droit de propriété intellectuelle), d'intervenir chez les opérateurs de fret express sur la base de l'article 66 du code des Douanes, de transmettre à l'administration des Douanes des données relatives aux opérateurs acheminant des marchandises contrefaisantes (identification des marchandises, provenance, destination...).

L'éveil des consciences à la lutte contre la fraude, la mutualisation des moyens et des données, l'harmonisation fiscale pour la lutte contre les fraudes financières doivent être les grands axes de la réflexion à mener en vue d'améliorer la lutte contre la fraude, d'autant plus que celle-ci constitue un véritable levier de l'intelligence économique offensive.

#### **Marc Cazabat**

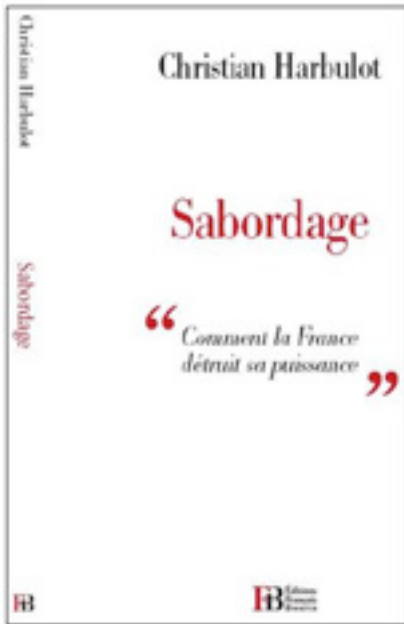
Auditeur-jeune de l'IHEDN, 60eme session 2008

///Responsable du Comité de Défense économique



# NOTRE LECTURE///

## Sabordage – de Christian Harbulot



Auteur de plusieurs livres qui font autorité sur les questions de guerre économique, Christian Harbulot revient dans son dernier ouvrage sur une thématique brûlante et pourtant délaissée des lexiques et préoccupations officielles : la puissance de la France. La notion est ici traitée non comme un concept désincarné mais comme une réalité dont l'actuelle négligence est assimilée à un sabotage, une autodestruction en règle.

Au départ, le constat est limpide: la France n'est plus qu'un fragile reflet de sa puissance d'antan. Chaque jour l'eau s'engouffre un peu plus dans la voie que laisse béer un équipage désorganisé et impuissant: diplomatiquement, culturellement, militairement, économiquement la marge de manœuvre et l'influence de la France sur la scène internationale ne cessent de se réduire.

Premières responsables les élites politiques et leur manque total de vision et de volonté stratégique pour le pays depuis plusieurs décennies. Pour Harbulot, la dernière apparition d'une orientation nationale crédible date du général de Gaulle et de sa politique, cependant partiellement aboutie, d'indépendance nationale.

Les fondements de cette « inertie stratégique » de nos dirigeants sont à rechercher autant dans les incapacités que les aveuglements qui agissent à leur niveau comme des freins.

Tout d'abord, l'incapacité à tirer les enseignements des erreurs passées et à les relire autrement que par le prisme déformant de l'idéologie, agit comme un inhibant. De fait, toute action qui vise à rechercher la puissance est immédiatement associée aux espérances trompées de la Révolution ou encore aux traumatismes militaires de notre Histoire. Penser autour de la puissance provoque donc généralement un réflexe quasi pavlovien de rejet sur les fondements de ces exemples historiques. A cela s'ajoute l'incapacité à s'extirper de la pensée dominante qui se définit notamment dans les bornes de l'activisme américain dont le modèle est souvent présenté par nos élites comme exclusif et sans alternative. Cela explique en partie l'absence d'une réflexion renouvelée, contextuelle prenant en compte les mutations du monde.

A l'origine de ces incapacités, Harbulot distingue des blocages culturels et idéologiques qui interdisent toute transcendance, tout dépassement des préjugés.

Or cet effort sur soi-même est indispensable pour comprendre et maîtriser la réalité paradoxale du monde ou désormais un allié peut également être un adversaire. Harbulot associe à ce sabotage la majorité du peuple français qui rejette cette notion de puissance en dehors du strict cadre militaire.

Finalement, cette opération de sabotage Christian Harbulot ne la voit pas tout à fait comme une action consciente mais plutôt comme un abandon : un équipage résigné dont le refus de lutter favorise l'hémorragie du vaisseau.

Il conclue son ouvrage sur l'urgence de réinventer et réactualiser la notion de puissance. Il faut contextualiser cette notion et l'adapter aux nouveaux enjeux mondiaux qui se sont décentrés du politique pour se déporter et gagner notamment la sphère de l'économique. Cela passe par une remise en question de nos élites, mais aussi par la constitution d'une base de connaissance en la matière ce qui est fait à l'école de guerre économique, formation unique en son genre au monde.

### Jean-Baptiste Pitiot

Auditeur-jeune de l'IHEDN, 64ème session 2009  
/// Membre du Comité de Défense économique

## NOTRE EXPERT///

**Laurent DELHALLE //****Manager Intelligence Economique - SEGECO Consulting**
**Pouvez-vous nous faire part brièvement de votre parcours professionnel? En quoi consiste votre poste au sein de Segeco Consulting ?**

Mon parcours s'établit en quatre étapes : j'ai commencé par intégrer le Ministère des Affaires étrangères, pour m'occuper notamment de gestion de crises au sein de la cellule de veille et d'urgence. Après quoi de manière cohérente, j'ai poursuivi par l'aide humanitaire au sein de l'Unicef pour toutes les zones de guerre où je convergeais depuis le siège de New York, et également avec l'équipe de Bernard Kouchner. Dans un troisième temps, j'ai été affecté à différentes fonctions plus sensibles. Vous comprendrez que je resterai peu loquace sur cette période extrêmement enrichissante et d'où je tire aujourd'hui encore les enseignements. Quatrième temps : l'IE, dans une première période à Paris toujours au sein de l'administration puis comme responsable régional en Rhône Alpes-Auvergne. Depuis 2008, j'ai choisi de me mettre en disponibilité afin de pouvoir enseigner (Ecoles de commerce, HEC Executive, Science po, Lyon et Aix en Provence) et de m'essayer à une expérience dans le monde privé. J'ai donc eu différentes missions de longue durée dans divers groupes à Lyon, Paris ainsi qu'à l'étranger. Pour parler de l'heure présente, je suis en charge de l'offre d'Intelligence Economique au sein du cabinet *Segeco Consulting*. Mon travail au quotidien est l'accompagnement de mes clients en France et à l'international dans le pilotage de leurs activités stratégiques.

**La majorité des acteurs de l'IE viennent des services de l'Etat. Comment expliquez-vous cela ? Est-il indispensable d'avoir ce background pour être reconnu comme légitime aujourd'hui ?**

Je commencerai par citer Alain Juillet, pour qui l'IE n'est rien autre que de l'enquête. Or à ma connaissance pour être enquêteur nul besoin d'être ou d'avoir été policier ou gendarme. Je prendrai comme exemple Jean-Pierre Vuillerme ancien responsable sûreté du groupe Michelin qui, sans avoir ce passé, a parfaitement rempli ce genre de fonction. De plus, à ma connaissance seulement 40% des professionnels de l'IE sont en effet issus des services de l'Etat. Selon moi les raisons qui militent à ce choix ne sont pas toujours objectives : il s'agit trop souvent d'essayer de se servir des réseaux, des anciens collègues de ces personnes plus que de leurs capacités professionnelles.

L'IE est une activité légale, et prendre des personnes ayant eu l'habitude de travailler pour le monde du régalien peut être source de problèmes.

**Les enjeux de l'Intelligence Economique semblent bien compris et développés au sein des grands groupes (CAC 40 ou du SBF 120). Mais comment expliquer ce manque de considération pour les PME-PMI (part la plus innovante dans notre économie) ?**

Alors, plus qu'une impression, je pense qu'il s'agit d'un problème culturel. En effet, en France, nous sommes trop souvent, dans le monde des « bisounours » où « Tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil » or dans un environnement économique rendu plus délicat, les parts de marché sont naturellement plus difficiles à obtenir, d'où l'emploi de techniques relevant habituellement du domaine sportif ou militaire : l'offensif. Et ce bien sûr aussi dans les PME-PMI

**Quel sont vos recommandations pour ces dernières ? Comment travaillez-vous au quotidien avec elles? Quel volet indispensable de l'IE pour ces dernières – VEILLE – INFLUENCE- PROTECTION ?**

Les PME ne disposent pas de moyens aussi conséquents que les groupes du CAC 40. Néanmoins, selon moi l'IE concerne aussi bien le boulanger du coin qui doit s'assurer de ce que son confrère situé deux rues plus loin met dans la formule panini du midi. En effet dans un environnement plus concurrentiel, les TPE PME sont dans l'obligation d'être placées dans l'écoute active de leur environnement proche et plus lointain au moyen de techniques tant défensives qu'offensives, et seront à même de disposer du coup d'avance nécessaire pour la gouvernance de toute entreprise quelle que soit sa taille aujourd'hui.

Sur le volet indispensable, la question n'a pas lieu d'être : l'IE doit nécessairement être les trois dimensions à la fois, liées, sans cela ce n'est pas de l'IE. C'est donc la nécessaire coordination des trois actions à mener de concert.

**L'informatique et les réseaux sont désormais au cœur de toutes les entreprises. Comment aider les entreprises à bien les maîtriser ?**

Internet est devenu incontournable. Nous ne pouvons plus faire marche arrière. Nous assistons de surcroît à un décloisonnement de plus en plus présent des sphères professionnelles et privées. De ce fait, il est indispensable de mettre en place des mesures d'hygiène informatique au sein de ces structures. A ce titre, l'IE doit irriguer l'entreprise de bas en haut et inversement. N'oublions jamais que le premier point d'accès à l'entreprise est l'hôtesse d'accueil, physiquement ou virtuellement.

**Il est important de rappeler que « la plus grande des failles de sécurité, c'est l'interface chaise-clavier » : à savoir l'utilisateur. Comment garder un contrôle sur l'humain en IE ? Comment agissez-vous au quotidien au profit de vos clients chez Segeco Consulting ?**

Effectivement le facteur humain est le maillon faible de la sécurité en entreprise. Prenons à titre d'exemple le cas récent du CTB Locker (février 2015), qui a infecté des dizaines de milliers de boîtes mails. C'est la mauvaise

manipulation d'un seul usager qui suffit à contaminer l'ensemble des serveurs, de son entreprise.

Premier niveau d'intervention : la sensibilisation. Puisque nous naviguons dans un domaine qui ne connaît pas de ligne d'horizon en effet, chaque jour, amène de nouvelles failles, de nouvelles vulnérabilités, qui ne manquent pas d'être reconnues et exploitées par les nouvelles formes de criminalité. En particulier ceux qu'ils convient de désigner comme la cybercriminalité. A ce titre la fraude en entreprise (*fraude au président*, détournement de RIB, vol de données,...) est en constante évolution.

Deuxième niveau : l'accompagnement. Par exemple contre la propre négligence du salarié à l'aide d'outils idoines : règlement intérieur, charte informatique et a présent charte d'utilisation des réseaux sociaux.

Troisième niveau : contrôle et audit systématique des systèmes d'informations.

### **Quelles sont vos recommandations sur le plan de carrière / formation à suivre pour un jeune qui souhaite travailler dans l'IE aujourd'hui ?**

Je pense indispensable dans toute formation supérieure (écoles de commerce, d'ingénieur) un cycle minimum d'une vingtaine d'heures consacré à l'IE. Ce qui d'ailleurs est en train d'être mis place par nos autorités, en effet pour disposer de forces vives sensibilisées et prêtes à répondre aux exigences des nouvelles données économiques. Ceci sera fort utile dès demain. Nombre d'écoles, post bac, disposent aujourd'hui de cursus spécifiques. A titre d'exemple j'enseigne depuis 2008, dans des écoles de commerce, des universités, et ce au sein de parcours, professionnalisant ou non, aussi, il s'agit selon moi d'une exigence et non plus d'un questionnement.

### **Quelles sont les qualités requises pour faire de l'intelligence économique ?**

Elle sous-entend, tout d'abord une capacité d'observation à 360 degrés. Ensuite une réelle compétence d'écoute de son environnement et troisièmement, d'être capable de mettre en œuvre des outils d'aide à la décision au profit des chefs d'entreprise. Pour résumer, un bon sens de l'observation, d'écoute et d'aide à la décision.

Pour se départir de la traduction sans doute mal choisie car faisant penser à de l'espionnage ou de la prétention, il faut prendre le mot intelligence dans son origine latine : inter - ligare, comprendre pour transférer sans notion de supériorité. Enfin c'est un travail difficile, ingrat et trop souvent fantasmé, voir plus grave confus avec de l'espionnage industriel. L'éthique est partie prenante de la déontologie intrinsèque à cette activité qui se situe au-delà de la morale mais toujours en deçà de l'illégalité.

#### **Paul Noel**

Auditeur-jeune de l'IHEDN, 84ème session 2014  
/// Membre du Comité de Défense économique