



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

# Actes du colloque

du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

du 25 janvier 2001

**Intelligence et défense économiques  
au service  
du développement économique**

Ouvert par Christian Pierret  
secrétaire d'État à l'Industrie



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

## Pourquoi en 2001 parler à nouveau de défense et d'intelligence économiques ?

Parce que l'intelligence économique et la défense économique sont les profils offensif et défensif de l'action menée par les responsables des entreprises et les décideurs de l'État, en faveur du développement équilibré de notre économie.

La défense économique, définie dans les textes de l'ordonnance de 1959 portant organisation générale de la défense, et l'intelligence économique, concept élaboré dans le rapport du Commissariat général au Plan de 1994 -plus connu sous le nom « rapport MARTRE »- sont les deux aspects d'un double défi auquel sont confrontées les entreprises engagées dans la complexification mondiale de l'économie.

Description de l'état de l'art dans les entreprises françaises, avec les résultats de l'étude du professeur Bournois, puis rôle des Pouvoirs publics... qui détiennent 80 % des informations économiques, à qui il appartient d'assurer la meilleure restitution aux entreprises ; expériences d'entreprises, fédérations professionnelles : tel était le programme de la table ronde la matinée de cette journée.

La seconde table ronde de l'après-midi était consacrée au thème de la défense économique, dont la sécurité des systèmes d'information est un axe majeur : des experts tant du secteur privé que public en ont abordé les enjeux en captivant l'auditoire.

La Toile, les réseaux nous installent dans de nouvelles interdépendances : les différents acteurs de la vie économique, administration, organismes publics et entreprises, doivent pouvoir ensemble développer des synergies et consacrer les moyens nécessaires pour assurer la compétitivité de notre économie.

### Contact diffusion :

denise.mantion@hfd.finances.gouv.fr

Tél. : 01 43 19 68 00

### Site internet :

<http://www.minefi.gouv.fr>

# INTELLIGENCE ET DEFENSE ECONOMIQUES

<b>INTELLIGENCE ET DEFENSE ECONOMIQUES</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
Vice-amiral d'escadre CELERIER Directeur de l'Institut des hautes études de défense nationale, de l'Enseignement militaire supérieur et du Centre des hautes études militaires	
<b>Allocution d'ouverture</b>	<b>2</b>
Christian PIERRET Secrétaire d'Etat à l'Industrie	
<b>Le panorama des entreprises françaises en matière d'intelligence économique</b>	<b>5</b>
Franck BOURNOIS Professeur de l'IHEDN, Responsable des études et des enseignements de défense	
<b>Questions de la salle</b>	<b>9</b>
<b>TABLE RONDE I : LA PRISE EN COMPTE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE PAR LES DIFFERENTS ACTEURS NATIONAUX ET REGIONAUX</b>	<b>10</b>
<b>L'intelligence économique au service de la stratégie</b>	<b>11</b>
<b>Questions de la salle</b>	<b>18</b>
<b>L'Etat et les collectivités locales doivent se concevoir comme des systèmes d'information intégrés</b>	<b>19</b>
<b>Questions de la salle</b>	<b>28</b>
<b>TABLE RONDE II : LA DEFENSE ECONOMIQUE</b>	<b>30</b>
<b>Présentation</b>	<b>30</b>
Didier LALLEMAND Haut fonctionnaire de défense au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie	
<b>Comment mettre en œuvre une politique de défense économique ?</b>	<b>33</b>
<b>Questions de la salle</b>	<b>38</b>
<b>Les moyens de sécurisation des systèmes informatiques</b>	<b>42</b>
<b>Questions de la salle</b>	<b>48</b>
<b>Conclusion des travaux</b>	<b>49</b>
Henri MARTRE Président de l'AFNOR	



# Intelligence et défense économiques

## Introduction

**Vice-amiral d'escadre CELERIER**

**Directeur de l'Institut des hautes études de défense nationale, de l'Enseignement militaire supérieur et du Centre des hautes études militaires**

L'IHEDN et moi-même sommes heureux de constater votre présence en grand nombre, qui témoigne de l'importance des questions qui feront l'objet de cette journée de travaux.

L'information est aujourd'hui une matière première stratégique. Sa maîtrise, et la capacité à en disposer constituent donc des atouts essentiels de puissance. La maîtrise de l'intelligence économique constitue un élément fondamental pour la défense de l'économie française, qui est elle-même un élément de notre défense nationale.

L'IHEDN, établissement public à vocation interministérielle, a pour mission de diffuser parmi les responsables de tous les secteurs d'activités de notre pays, militaires ou civils, publics ou privés, une culture de défense. Or cette défense, telle qu'elle apparaît dans l'ordonnance de 1959, est globale, car elle est à la fois militaire, civile et économique. Dans ce contexte, notre Institut, après la parution du rapport Martre en 1994, dont je salue ici la présence de l'auteur, qui conclura cette journée, s'est intéressé à l'intelligence économique. Cela se traduit par l'organisation, en collaboration avec le Ministère de l'Economie, de séminaires et de modules d'information sur l'intelligence économique. Par ailleurs, la Direction des études de notre Institut a conduit une vaste enquête portant sur le panorama des entreprises françaises de plus de 200 salariés, dans le domaine de l'intelligence économique et stratégique. Les résultats de cette enquête font l'objet d'un livre, préfacé par Christian Pierret. Nous avons donc répondu avec plaisir à la demande du Ministère de l'Economie d'organiser un colloque portant sur ce thème.

# **Allocution d'ouverture**

**Christian PIERRET**  
**Secrétaire d'Etat à l'Industrie**

Je suis heureux d'ouvrir dans ces murs un colloque du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, organisé par l'IHEDN et consacré à l'intelligence et à la défense économique, au service du développement économique.

Institué par l'ordonnance de janvier 1959, relative à l'organisation de défense, le concept de défense économique est-il toujours, en 2001, adapté aux exigences de notre époque, à côté de la défense militaire et de la défense civile ? J'ai la conviction intime que la réponse est oui, même si le contenu de la défense économique a évolué et si certains des domaines couverts étaient encore récemment peu explorés, comme la sécurité des systèmes d'information.

Je souhaite axer mon propos sur l'importance stratégique que revêt aujourd'hui la maîtrise du savoir pour un acteur économique.

## **I. L'intelligence économique**

L'information économique n'est pas un bien comme les autres dans la société du savoir. En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, de nombreux phénomènes bouleversent le mécanisme des systèmes économiques :

- l'accélération des échanges ;
- le triomphe de l'économie financière ;
- la mondialisation.

Ces facteurs ont ouvert nos frontières, aboli nos monopoles et établi la norme concurrence. Le savoir numérique est devenu un facteur de production universel. Le fonctionnement des entreprises en réseau exige que les entreprises maîtrisent l'acquisition, le traitement, la protection de toutes les informations, en particulier des informations économiques utiles à leur développement. Il est donc important d'aborder la nécessité d'une démarche concertée d'intelligence économique, entre tous les acteurs de la vie économique. Dans un contexte où l'Etat régalien tend à se réduire, l'Etat stratège, partenaire des entreprises, a un impératif d'expression au sujet de l'intelligence économique.

Pour creuser son avantage compétitif, l'entreprise doit pouvoir créer une asymétrie d'informations à son avantage. Le professeur Franck Bournois vous exposera la situation des entreprises françaises et vous mesurerez le chemin parcouru depuis le rapport Martre de 1994, mais également le chemin restant à parcourir. Selon ce rapport, 70 % des entreprises questionnées dans le cadre de l'enquête menée par l'IHEDN se disent concernées par l'intelligence économique. Plus les entreprises sont mondialisées, plus elles placent très haut cette fonction dans l'échelle de leurs priorités. L'intelligence économique constitue donc bien une réponse de fond aux besoins des entreprises dans un monde global et concurrentiel.

## **II. Le travail en réseau**

Les réseaux humains et informatiques fondent une politique nationale d'intelligence économique. Jean-Louis Levet, en tant que Président de l'Association française pour le développement de l'intelligence économique, présidera une première table ronde, portant sur la prise en compte de l'intelligence économique par les différents acteurs nationaux et régionaux.

L'Etat doit à la fois sensibiliser les entrepreneurs au caractère stratégique de cette matière première unique et ouvrir aux entreprises l'accès aux informations économiques, voire stratégiques, utiles. En effet, 80 % des informations économiques utiles sont aujourd'hui détenues en France par les administrations. Le Mininfo, réseau d'appui au service des entreprises créé par le Minefi, a pris conscience de sa responsabilité dans ce domaine. Lundi, à Orléans, Laurent Fabius a ouvert le premier site Mininfo, c'est-à-dire le réseau d'appui au service des entreprises et de leur développement économique. Lancé dans le cadre de la réforme " Modernisation du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie ", Mininfo est actuellement expérimenté dans quatre départements ou régions : le Doubs, la Meuse, les Pays de la Loire, et le Centre. Cette expérimentation vise à offrir, par un travail en réseau des services locaux du Ministère de l'Economie, une prise en charge personnalisée des demandes des entreprises, ainsi que la mise à disposition d'informations et de services utiles à son développement. Il s'agit d'un véritable maillage territorial de compétences. Ce réseau d'interlocuteurs uniques a vocation à traiter, de manière fiable et rapide, les demandes spécifiques des entreprises, à partir d'un seul contact. L'entreprise pourra également, via le service Internet du réseau, accéder rapidement à des informations générales et à des services interactifs. L'activité d'accompagnement et de conseil, exercée par ce réseau, sera fonctionnellement distincte des activités de contrôle, dans le respect absolu du secret statistique et fiscal. Nous réaliserons un premier bilan de cette opération au mois de juin prochain.

## **III. La sécurité des systèmes d'information**

La sécurité des systèmes d'information constitue le pendant incontournable de l'intelligence économique. En effet, il ne suffit pas d'acquérir les bonnes informations par une démarche d'intelligence économique. Il faut aussi protéger ces informations. Le travail en réseau suscite de nouvelles vulnérabilités. Une entreprise doit donc savoir protéger son ultime offre de prix lorsqu'elle répond à un appel d'offre international, mais doit également utiliser des vecteurs de communication sécurisés pour transmettre certaines informations stratégiques et se protéger de certaines démarches de rumeurs non fondées, véhiculées par l'Internet. La sécurité des systèmes d'information fera l'objet de la seconde table ronde, animée par Pierre Gilbertas.

Les entreprises françaises ne sont pas encore suffisamment mobilisées face à la question de la sécurité des systèmes d'information par rapport aux autres pays industrialisés. Je me suis personnellement impliqué dans la sécurisation des systèmes d'information. Ainsi, la libéralisation de la cryptologie en France, l'un des premiers pays à aller si loin dans ce domaine, que nous avons engagée dans le cadre des décrets datant du mois de mars 1999, va être poursuivie avec la future loi sur la société de l'information, que je présenterai dans quelques semaines au Conseil des Ministres. En France, la loi du 13 mars 2000, portant sur la signature électronique, a également été adoptée et j'annoncerai dans les jours à venir une initiative importante pour répondre à l'appel Oppidum, relatif au développement de produits de sécurité informatique. Je rappelle que de nombreuses

initiatives dans ce sens sont prises par notre Ministère, en coopération avec le Ministère de l'Intérieur, pour la défense de nos intérêts économiques.

Les entreprises ont besoin d'un référentiel qualité-confiance pour protéger leur savoir. En effet, lorsqu'une entreprise confie des informations confidentielles à un partenaire dans le cadre du fonctionnement en réseau de l'économie, elle doit pouvoir s'assurer que ce partenaire va sécuriser ces informations. Nous avons pris des initiatives en faveur du lancement d'un guide de bonnes pratiques, pour la sécurité des informations dans l'entreprise. Ces travaux déboucheront sur une normalisation qualité-confiance. L'AFNOR est chargée de conduire ces travaux et va lancer à ce sujet une enquête portant sur un échantillon d'entreprises significatif. Un comité de pilotage sera également mis en place, animé par le Haut fonctionnaire de défense, et regroupera la Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes, l'AFNOR, et les représentants de différentes fédérations professionnelles et industrielles.

#### **IV. Conclusion**

“ La défense est la première raison d'être de l'Etat. Il n'y peut manquer sans se détruire lui-même ”. Cette parole du Général de Gaulle, datant de 1952, si elle ne concerne plus les mêmes questions que celles qu'il évoquait alors, garde toute sa force conceptuelle. L'Etat, en tant que protecteur, doit également devenir un partenaire, pour poser le cadre d'un succès offensif et provoquer en chacun de nous l'esprit de conquête et d'initiative.

Ma conviction est que l'intelligence et la défense économiques sont aujourd'hui inséparables de cet état d'esprit, absolument nécessaire à la prospérité économique et au rayonnement de notre pays.

# **Le panorama des entreprises françaises en matière d'intelligence économique**

**Franck BOURNOIS**

**Professeur de l'IHEDN, Responsable des études et des enseignements de défense**

Je vais vous présenter une vaste opération menée au sein de l'Institut avec de nombreux partenaires. Une enquête a été menée par l'IHEDN à la suite du rapport Martre, fondateur dans le domaine de l'intelligence économique, afin de permettre aux entreprises françaises de mieux comprendre l'ampleur de ce mouvement. Au sein de la Direction des études de l'Institut, nous avons monté un groupe de travail, afin de diffuser une vaste enquête auprès des 5 000 plus grandes entreprises françaises, qui correspondent aux entreprises de plus de 200 salariés. Nous avons obtenu 1 200 réponses, ce qui est un signe de confiance à l'égard de l'Institut, mais qui illustre aussi le souci d'une clarification sur ce sujet. Ces réponses, tant quantitatives que qualitatives, ont été traitées par notre groupe de travail, et ont généré des résultats très intéressants.

## **I. Les résultats de l'enquête menée par l'IHEDN**

L'enquête menée auprès des 5 000 plus grandes entreprises françaises procure une radioscopie des préoccupations des dirigeants français. Elle permet également de mieux connaître les pratiques de nos grandes entreprises françaises. Elle permet enfin aux dirigeants de ces entreprises d'avoir un certain recul sur l'avenir.

Sur les 5 000 entreprises françaises interrogées, 51 % d'entre elles estiment pratiquer l'intelligence stratégique. Nous avons constaté un lien important entre le résultat financier des entreprises et le fait d'avoir recours aux principes d'intelligence économique et stratégique, mais nous ignorons dans quel sens fonctionne ce lien.

Nous avons demandé aux dirigeants d'entreprise ce qu'ils entendaient par la notion d'intelligence économique. Nous avons ainsi dégagé cinq grandes orientations liées à cette notion :

- une augmentation de la compétitivité de l'entreprise par la connaissance de l'environnement ;
- le développement des connaissances et des outils ;
- l'animation de réseaux ;
- l'aide à la prise de décisions grâce à une dynamisation interne à l'entreprise ;
- la définition de ce concept d'intelligence économique, sous des terminologies différentes : 10 % des entreprises parlent d'intelligence économique, 54 % d'intelligence compétitive, concurrentielle ou stratégique, et 36 % de veille.

Sur la base des résultats de cette enquête, nous pouvons dire que l'intelligence économique constitue une démarche organisée, au service du management stratégique des entreprises, qui vise à améliorer la compétitivité par la collecte, le traitement et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de l'environnement. Ce processus utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés de l'entreprise, et s'appuie sur l'animation des réseaux internes et externes.



## **II. Voyage au sein de l'intelligence économique et stratégique**

### **1. L'environnement**

Une entreprise française sur deux a une politique délibérée d'intelligence économique mais les pratiques sont variables selon l'environnement économique. Les variables sont les suivantes :

- la taille et l'effectif de l'entreprise ;
- le fait d'avoir vécu des attaques extérieures ;
- la nature de la concurrence ;
- le secteur d'activité ;
- la part à l'exportation.

Au sein de l'échantillon de l'enquête menée par l'IHEDN, une entreprise sur deux n'a pas identifié d'attaques, ce qui ne signifie pas qu'elle n'en a pas subi. Par ailleurs, 55 % de ces entreprises ont des débouchés essentiellement mondiaux, ce qui accroît leur vulnérabilité.

### **2. La stratégie**

Les dirigeants français ont le sentiment d'évoluer dans un contexte de guerre économique, dont les acteurs clés sont les grandes entreprises. Dans ce contexte, l'intelligence économique est issue de méthodes de l'entreprise et non de doctrines étatiques. Pour y faire face, les entreprises utilisent des pratiques de prospective diverses. Enfin, les priorités stratégiques pour l'intelligence économique sont variables selon les entreprises.

Par ailleurs, les pratiques offensives subies les plus citées par les entreprises sont le lobbying, l'influence, la désinformation, le débauchage de cadres et la substitution d'informations.

### **3. Les acteurs**

L'acteur clé, dans une démarche d'intelligence économique menée au sein d'une entreprise, est le responsable d'intelligence économique et stratégique (RIES). Il s'agit d'un métier émergent qui fait le plus souvent partie du Comité de direction. Le RIES est chargé d'animer des groupes d'experts permanents et de faire fonctionner l'ensemble des capteurs internes de l'entreprise.

### **4. Les outils**

Une ingénierie de l'intelligence économique et stratégique est en train de se mettre en place en France. Seulement 29 % de nos entreprises ont un budget spécifique et seules 10 % de nos entreprises disposent d'un tableau de bord pour suivre les efforts engagés dans ce domaine. Par ailleurs, l'Internet représente seulement 20 % des sources d'information.

### **5. Les réseaux**

La communication interne se fait de plus en plus par messagerie. Par ailleurs, l'appel à des groupes d'experts extérieurs est de plus en plus fréquent. Enfin, plus du tiers des responsables d'intelligence

économique et stratégique passent leur temps à l'extérieur de l'entreprise, ce qui indique la façon dont ces derniers conçoivent ce dispositif interne.

## **6. Les quatre grandes familles d'entreprises**

En France, il n'existe pas un modèle unique de gestion de l'intelligence économique et stratégique. L'étude menée par l'IHEDN met en évidence quatre grandes familles d'entreprises : les internationales, les techniciennes, les nationales et les exportatrices. Ces familles se différencient selon deux axes :

- l'importance accordée à l'intelligence économique ;
- la mise au point d'une ingénierie particulière dans ce domaine.

### *a. Les internationales*

Les " internationales " sont des entreprises pour lesquelles la Direction générale affiche une priorité stratégique et au sein desquelles des outils existent dans le domaine de l'intelligence économique. Les " internationales " ne représentent que 8 % des entreprises françaises. Nous trouvons dans ces entreprises des RIES spécialisés et des plans de crise avancés.

### *b. Les techniciennes*

Ces entreprises disposent d'un certain appareillage, mais la priorité donnée par la Direction Générale à la question de l'intelligence économique est assez faible. Les " techniciennes " représentent 30 % des entreprises françaises. Elles relèvent peu d'attaques identifiées et les outils sont utilisés sans retour sur prestation. Il existe peu de contact avec les autres responsables d'intelligence économique hors de l'entreprise.

### *c. Les nationales*

Ces entreprises n'ont pas formalisé leurs pratiques dans le domaine de l'intelligence économique. Les " nationales " représentent 44 % des entreprises françaises. Elles ne disposent pas de groupes permanents ou de budget propre pour gérer ces activités.

### *d. Les exportatrices*

Ces entreprises exportent plus de 70 % de leur chiffre d'affaires dans le cadre d'une concurrence importante. Elles disposent de groupes de travail permanents focalisés et le lobbying est mené en interne, coordonné par le responsable d'intelligence économique. Les " exportatrices " représentent 18 % des entreprises françaises.

## **III. Conclusion**

Nous sommes dans un contexte favorable au développement de l'intelligence économique et stratégique en France. En effet 90 % des dirigeants d'entreprises pensent qu'il s'agit d'une opportunité. En outre, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication favorise ce contexte.

Pour inciter au développement de l'intelligence économique au sein des entreprises, nous avons proposé huit axes d'action, exposés dans le livre qui présente les résultats de notre enquête. Ces axes sont les suivants :

- professionnaliser la fonction de responsable d'intelligence économique et stratégique dans les entreprises ;
- sensibiliser les salariés à l'intelligence économique ;
- clarifier la priorité de l'intelligence économique au sein de l'entreprise ;
- élaborer les outils de pilotage ;
- renforcer la politique de coordination des acteurs (entreprises/Etat) ;
- identifier l'ampleur des attaques ;
- approfondir la catégorie des entreprises " internationales " ;
- étendre et analyser plus profondément la catégorie des PME-PMI.

## **Questions de la salle**

**Christian MALIS, Alcatel**

Les métiers traditionnels de veille concurrentielle ou de veille marché semblent être renouvelés par les technologies de l'information. Cependant, en quoi certaines activités comme le lobbying, la prospective ou le débauchage des cadres relèvent-elles de l'intelligence économique ?

**Franck BOURNOIS**

La différence entre l'intelligence économique et les pratiques traditionnelles de veille réside dans la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et non pas uniquement d'une structure spécialisée.

Par ailleurs, le lobbying participe de l'intelligence économique en termes de désinformation ou de rumeurs alimentées au sein de certaines entreprises, dans un cadre concurrentiel.

# Table ronde I : la prise en compte de l'intelligence économique par les différents acteurs nationaux et régionaux

*La table ronde a été animée par Jean-Louis LEVET, Président de l' AFDIE (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique)*

*Monsieur BAJON, Sous-directeur de l'information économique - Relations économiques extérieures*

*Daniel CADE, Directeur de l'Agence du réseau de l'information active à France Telecom*

*Philippe CLERC, Directeur de l'Intelligence économique à l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie*

*François GOULET, Directeur régional de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement de la région Aquitaine ;*

*Henri GRIFFON, Président de l'Union nationale des industries de l'ameublement*

*Rémy PAUTRAT, Préfet de la région Nord-Pas-de-Calais*

*Claude REISMAN, Trésorier payeur général de la région Centre*

*Claude REVEL, Déléguée générale de l'Observatoire du marché international de la construction*

## **Jean-Louis LEVET**

Dans l'économie de la connaissance dans laquelle nous pénétrons, où l'éducation, la formation et l'innovation sont les trois leviers de notre réussite, l'intelligence économique représente tout d'abord un mode de pensée, puisqu'il s'agit de la capacité à traiter et à s'approprier l'information, et, au-delà, la connaissance. Elle représente ensuite un mode d'action puisque les collectivités locales, les ministères et les entreprises doivent structurer une démarche transversale de traitement de l'information, à la fois dans sa gestion et dans son enrichissement. L'intelligence économique doit donc promouvoir des comportements d'anticipation et non d'adaptation sous contrainte.

Ainsi, nous verrons tout d'abord comment l'intelligence économique éclaire la décision et la stratégie. Nous verrons ensuite comment nous pouvons faire de nos organisations, des systèmes d'information. Enfin, nous analyserons la mobilisation des femmes et des hommes, des savoirs et des savoir-faire pour parvenir à remplir ces objectifs; telle est l'organisation, en trois temps, des débats de cette première table ronde que je vous propose.

## Temps 1 :

### L'intelligence économique au service de la stratégie

#### **I. L'intelligence économique : concertation et stratégie ; importance de l'influence**

##### **Claude REVEL**

Dans le contexte économique international, l'intelligence économique est constituée d'une part par la collecte de l'information, et, d'autre part, par son exploitation. L'une des utilisations de l'information que nous possédons pourra consister à tenter d'influencer l'environnement étranger par la conviction.

##### **1. La montée en puissance du rôle des organisations multilatérales**

Les organismes internationaux, politiques ou techniques, réglementent de plus en plus les activités des entreprises et des citoyens. Ils ont un rôle financier, mais également un rôle de conseil auprès des pays en développement, ainsi qu'un rôle de régulation.

Le rôle de ces organisations multilatérales, dans tous les domaines, permet de définir les normes auxquelles se soumettent les entreprises, mais aussi, en conséquence directe, de mettre en place des principes de droit et donc des cultures. D'où la légitimation de l'intervention de l'Etat dans des stratégies d'influence au sein des organisations internationales.

##### **2. Les nouvelles pratiques de concurrence internationale**

Les pratiques sont de plus en plus situées en amont du contrat. En effet, le travail de préparation auprès des organisations internationales est très important pour parvenir à convaincre de la qualité de son dossier. Par ailleurs, il est important d'agir par les concepts, car aucune organisation ne peut échapper aux concepts d'ordre moral qui se sont développés ces dernières années (la philosophie de partage des risques, les règles de gouvernance...)

##### **3. Les nouveaux acteurs**

Les organisations non gouvernementales et les *think tanks* sont des enceintes où se développent les nouveaux modes de pensée qui "structurent l'avenir", et nous devons y être présents. Or nous sommes très en retard dans ce domaine, surtout par rapport aux Allemands, aux Anglo-Saxons (Anglais et surtout Américains) et aux Scandinaves, qui sont très bien organisés, notamment pour faire passer leurs messages au sein des multilatéraux, ou par des biais nouveaux comme l'humanitaire. Nous devons être capables d'exploiter notre réelle créativité, afin de faire passer nos idées auprès des organismes internationaux. Nous avons un vrai "contenu"; ce qui nous manque, c'est la capacité d'action en réseaux.

## **II. Une expérimentation de réforme pour une plus grande coordination des services du Ministère de l'Economie et des Finances**

### **Claude REISMAN**

Au sein de la région Centre, la T.G. (Trésorerie Générale) de région associée à la DRIRE a mis en place une expérimentation de coordination entre les différents services du Ministère de l'Economie, sur la base d'un double constat :

- les entreprises perdaient beaucoup de temps pour avoir accès aux nombreuses informations dont nous disposions ;
- les nombreuses compétences locales, disponibles au sein des services locaux du Ministère de l'Economie et des Finances, étaient sectorisées, et ne pouvaient être mises au service d'un projet d'entreprise.

#### **1. Le lancement d'un nouveau service à destination des entreprises**

Nous avons souhaité organiser la compétence du Ministère de l'Economie et des Finances, en capitalisant sur les compétences déjà détenues par chacune des administrations présentes localement. Nous avons donc associé la Trésorerie Générale de région, les DRIRE (Directions Régionales de l' Industrie de la Recherche et de l'Environnement), la DRCE, les services fiscaux, les douanes, le commerce et l'artisanat, la concurrence et la répression des fraudes et l'INSEE. Nous avons créé un réseau. Il comprend, pour la région Centre-Loiret, 13 agents du Ministère de l'Economie et des Finances, très compétents sur les questions liées aux entreprises. Les objectifs de ce service sont les suivants :

- simplifier la vie des entreprises grâce à un accès en un seul point du réseau et à un lien en "back-office" sur toutes les questions posées ;
- simplifier les modalités de recherches pour les entreprises, grâce aux nouvelles technologies, avec la mise en place d'un service Internet au sein du Ministère, permettant aux entreprises d'entrer dans la zone qui les intéresse ;
- proposer un projet ouvert alliant les compétences du Ministère de l'Economie à celles d'autres partenaires : les autres services de l'Etat qui concourent à l'activité économique, les collectivités locales et les autres partenaires (ANVAR, chambres de commerce, organismes consulaires).

Ce projet s'inscrit dans une démarche globale de développement de l'intelligence économique et du service aux entreprises, menée au plan local.

#### **2. L'organisation du service aux entreprises**

Nous avons créé un comité de pilotage local, que le TPG (Trésorier-Payeur Général) anime, en collaboration avec la DRIRE locale. Nous avons mis au point des outils pour avoir accès aux téléprocédures et au téléchargement de formulaires. Nous avons également créé des fiches contact,

permettant d'entrer la question de l'entreprise et de nous assurer qu'elle trouve une réponse. Enfin, nous avons mis en place une formation spécialisée pour les agents de ce réseau.

Nous nous engageons sur la fiabilité des réponses que le Ministère délivre, sur leur qualité, mais aussi sur les délais de réponse aux questions et sur l'évaluation de cet outil, avec les entreprises elles-mêmes, avec nos partenaires, et avec nos propres agents. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une charte de déontologie, afin de ne pas mélanger la partie conseil et la partie contrôle de notre activité.

### **3. Le résultat**

Par exemple, une entreprise souhaitant changer son process de fabrication peut trouver, auprès de ce nouveau service, des informations concernant le produit visé, l'état du marché sur ce produit, mais également sur la zone envisagée pour le lancement du produit, sur les aides financières, ou encore sur les règles de sécurité liées à ce nouveau projet.

Notre service, inauguré par le Ministre de l'Economie des Finances et de l'Industrie, Laurent Fabius, est ouvert depuis le 22 janvier dernier. Des services similaires, dans les six départements de la région, vont être accessibles dans les prochaines semaines. Cette prestation de service s'inscrit au confluent de la problématique locale d'intelligence économique, intitulée " Avant Centre " et d'un dispositif interne local de ressources d'informations appelé " Alizé régional ".

## **III. L'Etat partenaire**

### **Rémy PAUTRAT**

Nous souhaitons nous engager sur le thème de l'intelligence économique car nous désirons voir évoluer l'image de l'Etat auprès de l'opinion publique en France. En effet, l'Etat est perçu essentiellement en termes de contrôle et de sanction. Or l'Etat dispose d'une capacité d'expertise et de distribution de l'information considérable, qui doit être développée pour lutter contre cette mauvaise image de l'Etat, et ce dans le cadre d'une démarche d'administration partenaire. En effet, en cette période de révolution de la société de l'information, l'intelligence économique peut constituer un triple levier :

- le levier de la compétitivité économique, sur lequel reviendront certains intervenants, et que je ne développerai donc pas ;
- le levier de la réforme de l'Etat ;
- le levier du développement économique local.

#### **1. La réforme de l'Etat**

Nous vivons dans un monde où l'information constitue une matière première stratégique. Or les services de l'Etat disposent d'une grande quantité d'informations, directement utiles aux acteurs économiques. Cependant, du fait de la prolifération d'organismes publics, cette information est d'une part difficile à trouver, et, d'autre part, souvent protégée, dans une obsession du secret. De ce fait, l'information ne circule pas, alors même que la circulation constitue une valeur ajoutée



importante. Nous devons donc définir une culture du partage de l'information. Dans ce cadre, nous avons imaginé le concept d' "Etat partenaire". Ce partenariat public-privé est essentiel pour faciliter les démarches des usagers, des collectivités locales et des entreprises.

## **2. Le levier du développement économique local**

Ainsi, nous avons développé, en région Basse-Normandie, un schéma régional d'intelligence économique basé sur quatre axes :

- une sensibilisation des fonctionnaires, des élus, des cadres d'entreprise à cette démarche ;
- la mise en place d'un réseau normand constitué en clubs d'entreprises par pays ;
- l'identification de technologies clés ;
- le rayonnement international de la région.

Les objectifs de cette démarche sont de deux ordres :

- la création de 1 000 emplois en 5 ans, liés à la démarche de l'intelligence économique ;
- la focalisation sur des pôles de compétences présents en Basse-Normandie, comme la base de maintenance de Cherbourg ou l'imagerie médicale.

75 chefs d'entreprise se sont lancés dans cette démarche et ont déclaré qu'ils avaient gagné de 6 à 8 mois dans l'instruction de leurs projets, dans le cadre de cette démarche d'administration partenaire.

Le réseau Nord-Pas-de-Calais a également tenté de mettre l'intelligence économique au service du développement local. Il s'agit d'une priorité du contrat de plan Etat-région : 1 milliard de francs seront consacrés au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, dont 200 millions de francs affectés sur 6 ans à l'intelligence économique et stratégique. Nous nous polarisons sur les secteurs du textile et de l'automobile, afin de permettre aux entreprises d'anticiper les mutations et de répondre aux exigences de compétitivité.

## **IV. L'action de la DRIRE dans les démarches concertées d'intelligence économique au niveau régional**

### **François GOULET**

Il est important de connaître les attentes des entreprises vis-à-vis de l'Etat. Aujourd'hui, les entreprises n'attendent plus un dirigisme étatique, mais souhaitent la présence d'un Etat veilleur, capable d'anticiper l'évolution des nouvelles technologies, mais également d'un Etat qui alerte sur la sécurité des systèmes et qui donne l'exemple d'un système de travail en réseau, dans le cadre d'opérations interministérielles.

## **1. Les actions menées par les DRIRE**

Les DRIRE, Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement, effectuent plus de 14 000 visites par an au titre de leurs différentes missions, ce qui les conduit à apporter une certaine expertise dans les dossiers liés au développement et à l'aménagement du territoire. Ces missions, notamment en matière technologique, sont effectuées en réseau avec les autres services de l'Etat, mais également avec les autres institutions qui doivent répondre à des missions similaires : les chambres de commerce et d'industrie, les organismes professionnels et les associations spécialisées. Les DRIRE constituent donc l'interface entre les décideurs et les sources d'information scientifiques, techniques et économiques stratégiques.

Différentes méthodes d'approche existent. Dès 1995, les outils classiques de veille économique étaient déjà mis en œuvre. Je rappelle le bilan qui a pu être fait depuis : une cinquantaine d'actions ont pu être mises en place par les DRIRE, concernant 13 000 PME, dont 5 400 ont été sensibilisées, 850 formées, 250 accompagnées. Par ailleurs, 88 structures de veille ont été créées. Ce bilan prouve que les actions d'intelligence économique nécessitent un important travail en réseau.

## **2. Le bilan de ces actions**

Les observations que nous avons pu tirer de ces actions sont les suivantes :

- les actions d'intelligence économique en réseau constituent un facteur clé de la prise de décision ;
- les outils accessibles de veille peuvent être intégrés à des coûts modérés dans les entreprises ;
- les modes d'organisation et de communication évoluent : l'importance du facteur humain devra donc être pris en compte.

Un document du Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie détaille les outils et méthodes développés en PMI dans le cadre de cette démarche. Nous avons pu analyser trois grands groupes d'entreprises :

- les analytiques, qui comprennent cette démarche ;
- les adaptateurs, qui adaptent les outils nouveaux à leur organisation ;
- les suiveurs sceptiques, qui attendent une solution unique pour régler tous leurs problèmes.

Les premières actions, menées en Aquitaine comme ailleurs, concernaient les deux premières catégories, mais nous tentons à présent de convaincre la troisième catégorie d'entreprise de l'utilité d'une démarche d'intelligence économique. Nous allons publier un document destiné à diffuser ces actions, présentant les différents modes d'action possibles, réservé aux chargés de mission des différents services intervenant auprès des entreprises.

## **V. L'intermédiation entre l'Etat et les entreprises**

**Philippe CLERC**

## **1. Comment les chambres de commerce participent au dispositif national d'intelligence économique ?**

Les CCI participent au dispositif national d'intelligence économique à travers un métier, une organisation et une stratégie au service de l'entreprise. En effet, le rôle des CCI est de constituer un appui pour les entreprises mais également de travailler en intermédiation, afin d'aider ces entreprises.

Dans ce cadre, les objectifs des CCI sont les suivants :

- développer les capacités d'intelligence de l'environnement ;
- produire de la connaissance au service de cette stratégie ;
- définir et conduire des stratégies d'influence.

Pour mener à bien ces objectifs, les CCI s'appuient sur une stratégie nationale afin de conduire le changement et d'accompagner les entreprises dans leur volonté de travail en réseau, notamment avec la mise en place d'un Intranet consulaire.

## **2. Les réalisations des chambres de commerce**

Les principales réalisations liées à cette stratégie sont les suivantes :

- l'opération Bourgogne, reposant sur un travail de synergie entre le réseau des chambres, l'Etat, et les cabinets privés ;
- l'organisation d'un atelier sur l'intelligence économique et les réseaux locaux d'entreprises, dans le cadre du Congrès mondial des systèmes productifs locaux, qui a rassemblé des personnes de tous les pays venues échanger sur les outils et les méthodes ;
- le site mis en place par la Chambre de commerce du Morbihan, qui propose un travail d'assistance à la veille pour un réseau d'entreprises dans le domaine des engins de loisirs ;
- la mise en place d'un réseau d'enregistrement de signatures électroniques, à laquelle participent les chambres de commerce.

### **Jean-Louis LEVET**

Dans les propos que nous avons entendus, nous pouvons noter une certaine lucidité concernant le travail qui reste à faire, mais également une certaine humilité dans la conduite de ces actions, ainsi qu'une ambition affichée. Monsieur Griffon, comment réagissez-vous à ces propos ?

### **Henri GRIFFON**

Monsieur Pierret a parlé du rôle de partenaire d'un l'Etat protecteur. Or je pense que la notion d'Etat protecteur est révolue. Nous fonctionnons à présent selon une logique de marché mondial où

toutes les décisions doivent être prises dans l'urgence. L'intelligence économique constitue une stratégie importante dans ce nouveau contexte.

## Questions de la salle

**Jean PELIN, Directeur général de l'Union des industries chimiques**

Je ne partage pas l'optimisme des différents intervenants, notamment sur quatre points.

- Dans un contexte d'inflation textuelle, je pense que l'un des moyens pour augmenter la compétitivité des entreprises consiste à simplifier cette production textuelle, ce qui est loin d'être le cas.
- Les délais d'autorisation concernant certaines installations demandées par les entreprises s'allongent, d'où une dégradation de la compétitivité de nos entreprises.
- En termes de lobbying européen, nous constatons un très fort activisme des pays d'Europe du Nord dans le domaine de la chimie, alors même que leur production est faible dans ce domaine. Or ce lobbying n'est pas contrecarré par les pouvoirs publics français.
- Les produits chimiques font l'objet de sollicitude de la part de 11 ministères et de 26 agences : nous sommes donc loin d'un travail en réseau et d'un point d'entrée unique.

**Fabrice THEOBALD, Chambre syndicale des constructeurs de navires**

Je souhaite obtenir des éclairages concernant les administrations extérieures de l'Etat et les postes diplomatiques à l'étranger.

**Pascal LE SOLLIEC, Laboratoire d'expertise en sécurité informatique**

Les sociétés japonaises et américaines pratiquent l'intelligence économique depuis de nombreuses années. Je souhaite demander à Monsieur Pautrat s'il ne se sent pas un peu seul, dans le cadre de la région Nord-Pas-de-Calais, face aux actions menées dans ces pays.

**Etienne KARMAZSIN, Professeur au CPE de Lyon**

La jeunesse a un rôle important à jouer dans le développement de l'intelligence économique. Le gouvernement doit donc agir afin de sensibiliser les jeunes sur ce point au cours de leur scolarité, avant même leur entrée à l'Université.

**François GOULET**

Pour répondre à la première question, je précise que le délai d'instruction des dossiers concernant l'élaboration d'un projet chimique ne part pas du même point pour les entreprises et pour les DRIRE. En effet, le temps d'instruction des dossiers ne figure pas, la plupart du temps, dans le planning de réalisation de l'opération au sein de l'entreprise. Pour nous, le délai commence au moment où un dossier est considéré comme étant recevable. Il existe un minimum réglementaire en

dessous duquel le délai ne peut descendre. Mais si la procédure est bien menée, dans une démarche d'intelligence économique, ce délai peut être réduit pour l'entreprise.

### **Rémy PAUTRAT**

Il est vrai que le poids de la norme est important en France. Notre démarche d'administration partenaire consiste à parvenir à un changement de culture afin de pouvoir partager l'information. Ensuite, nous pourrions réfléchir à une évolution des procédures sur le plan local pour réduire ces délais auxquels les entreprises sont confrontées.

Pour ce qui est de la situation de la région Nord-Pas-de-Calais par rapport aux entreprises américaines, notre problème, en tant que service de l'Etat, concerne les PME-PMI, qui constituent des gisements d'emplois et d'activité importants. C'est pourquoi notre plan régional s'adresse d'abord aux PME-PMI. Il s'agit d'un programme de sensibilisation qui s'appliquera également au milieu scolaire et universitaire. Nous devons donner très tôt à nos enfants la culture de l'intelligence.

### **Claude REVEL**

Je ne partage pas l'optimisme général des participants de cette table ronde. Je rappelle que nous sommes très en retard dans le domaine de l'intelligence économique à l'international. L'exemple du lobbying européen le prouve : l'effort scandinave ne concerne pas seulement le domaine de la chimie mais porte sur tous les domaines économiques, dans le cadre d'une stratégie concertée Etat-Entreprises. Dans ce contexte, nous devons développer une vision en réseaux. Nous devons donc miser sur la formation de nos élites et améliorer l'image de notre administration à l'étranger. Pour cela, il est important de créer des disciplines de l'information dès l'école primaire.

### **Jean-Yves BAJON**

J'interviens au nom de Jean-François Stoll, Directeur des relations économiques extérieures, qui ne peut être présent aujourd'hui.

Pour répondre à la question portant sur les administrations extérieures de l'Etat, je rappelle que la France dispose d'un réseau très important d'ambassades et de postes d'expansion économique à l'étranger. Dans ce cadre, nous devons impérativement apprendre à travailler en réseau afin de savoir défendre nos intérêts dans un monde de relations multilatérales.

## **Temps 2 :**

### **L'Etat et les collectivités locales doivent se concevoir comme des systèmes d'information intégrés**

# **I. Le développement des services d'intelligence économique au sein du groupe France Telecom**

**Daniel CADE**

Pour comprendre la portée du service centralisé d'intelligence économique présent au sein du groupe France Telecom, il est nécessaire d'en expliquer la genèse. En 1995, le Directeur général du Groupe s'émeut du problème de la maîtrise de l'information stratégique, à la fois en termes de coûts, de protection de l'information et de partage de la vision stratégique des acteurs du développement de France Telecom. Il me confie alors une étude pour repérer les producteurs et les consommateurs de l'information stratégique au sein du Groupe. Cette enquête a suscité la création d'Aria, un réseau pour l'information active. Il existait donc, dès 1995, au sein du Groupe, une prise de conscience très forte de cette fonction émergente de l'intelligence économique.

Aujourd'hui, l'Aria (Agence du Réseau de l'Information Active) fédère les productions d'environ 70 observatoires au sein de France Telecom, et traite 100 000 informations par jour, sur une plateforme de très haute technologie, capitalisant les productions internes, captant les ressources externes et distribuant l'information auprès de 5 000 personnes, habilitées à avoir accès aux documents classifiés.

## **1. Le bénéfice d'un système d'intelligence économique pour l'Entreprise**

Le fondement de l'intelligence économique consiste à :

- connaître ses clients, ses marchés, les acteurs, produits et services de son domaine et des autres domaines économiques ;
- permettre une performance collective de l'entreprise en termes de décision, grâce aux outils de personnalisation de l'information ;
- permettre une vision stratégique commune avec une organisation centralisée ;
- réunir l'ensemble des productions sur un site, exploité au plan local par l'Entreprise.

## **2. Le bénéfice collectif en termes économiques**

La décision de création de l'Aria a été validée par le Président de France Telecom mais il était important de connaître le coût et les bénéfices d'une telle mesure. Le premier retour sur investissement est lié à la performance du système d'accès à l'information. Nous avons pu mesurer qu'un gain d'un quart d'heure par jour pour les 5 000 utilisateurs du réseau dans la collecte de l'information correspond à un gain financier de 75 millions de francs. Par ailleurs, nous réalisons des économies d'échelle considérables dans l'achat des sources d'informations. Enfin, les acteurs locaux sont beaucoup plus compétents, par leur accès au savoir de l'entreprise, et donc beaucoup plus performants dans la prise de décision.

### **3. Le bénéfice individuel**

L'intelligence économique nécessite un ensemble d'outils importants pour offrir un accès personnalisé à l'information à l'ensemble des acteurs de l'Entreprise. Le bénéfice individuel est lié au sentiment d'appartenance et d'identification à des communautés de pratiques, grâce à l'utilisation de ces outils. Enfin, l'intelligence économique permet d'acquérir des outils performants de recherche d'informations.

### **4. Conclusion**

Les clés de la réussite d'un projet d'intelligence économique au sein de notre entreprise sont les suivantes :

- la réussite suppose la présence d'un sponsor de niveau élevé dans l'Entreprise (un Directeur du plan de la stratégie, un Directeur financier...);
- elle nécessite une étude approfondie des pratiques des réseaux déjà en place dans l'Entreprise ;
- elle requiert l'établissement des objectifs de performance économique pour l'Entreprise (l'Aria permet à France Telecom de gagner 150 millions de francs contre un budget annuel de 50 millions de francs) ;
- elle appelle la mise en place d'une plate-forme haut de gamme d'applications et de services.

#### **Jean-Louis LEVET**

A l'AFDIE, nous définissons l'intelligence économique par les fonctions qu'elle doit accomplir : la maîtrise des savoir-faire, la compréhension des opportunités et des menaces, la coordination en réseau et la stratégie d'influence. Or il existe déjà un certain nombre d'outils sur lesquels l'intelligence économique peut s'appuyer: la veille, la politique de brevets, l'analyse stratégique, le risk-managment ... Dans ce cadre, quelle est -la spécificité de l'intelligence économique et en quoi permet-elle de mettre en relation ces différents outils ?

#### **Daniel CADE**

Au sein de France Telecom, l'Aria est étroitement reliée à la Direction du plan et de la stratégie. Elle permet de fournir le matériau d'informations préalable aux prises de décisions. Par ailleurs, nous sommes impliqués dans toutes les grandes décisions stratégiques à travers notre réseau d'informateurs mondiaux. Enfin, notre travail quotidien, dans le cadre de notre service d'analystes industriels seniors, est de répondre en ligne aux requêtes complexes de l'ensemble des 5 000 clients internes du Groupe.



## **II. La mise en place de l'intelligence économique au sein de l'Union nationale des industries de l'ameublement**

**Henri GRIFFON**

Etre Président d'une Fédération consiste à exercer le métier de mousquetaire. En effet, il s'agit à la fois d'être un chef d'entreprise travaillant sur le terrain, et de faire de la politique. Notre devoir professionnel est de faire remonter toute l'information vers un industriel lorsque celui-ci en a besoin. Pour cela, nous disposons d'outils d'intelligence économique, mais nous devons pouvoir diffuser l'information à tous les niveaux. Nous devons également savoir traiter l'information, ce qui peut être difficile pour une PME.

### **1. Les outils de l'intelligence économique**

En dehors des outils classiques que sont la presse, l'Internet et l'Intranet, nous disposons d'outils importants en termes d'intelligence économique : l'étude des marchés, l'innovation, ainsi que l'outil Salon des professions.

#### *a. L'étude de marché*

Nous avons mis en place un Institut de promotion et d'études de l'ameublement. Dans ce cadre, nous avons lancé l'étude Tremplin, ayant pour vocation de réunir les négociants, qui nous donnent leurs statistiques, mais aussi les industriels, qui nous donnent leurs chiffres, et les consommateurs qui acceptent de répondre à une série de questions. Cet outil, l'IPEA, permet de réaliser des études qui, à partir de cet enquête Tremplin, peuvent être délivrées aux négociants et aux industriels.

#### *b. L'innovation*

Nous avons créé, en 1981, le VIA (Valorisation et Innovation dans l'Ameublement). En effet, pour faire évoluer notre offre, nous devons à la fois faire appel à des designers mais également travailler les supports pour attirer de nouveaux clients. Ce système permet de mettre en rapport les designers et les entreprises mais également de faire découvrir l'évolution des matériaux, dans le cadre d'une "matériauthèque", créée avec le Centre technique du bois et de l'ameublement. Ce travail sur l'innovation permet d'améliorer nos activités d'exportation.

#### *c. Le Salon du meuble*

Nous sommes propriétaire du seul salon professionnel à se réunir tous les ans à la Porte de Versailles, et au sein duquel un exposant sur deux est étranger. Il s'agit d'un formidable lieu de confrontation directe avec nos clients, qui nous permet de mieux préparer l'avenir. Nous maîtrisons l'organisation de ce salon grâce au Comité d'organisation des salons professionnels.

### **2. La diffusion de l'intelligence économique**

A côté de l'UNIFA (Union nationale des industries de l'ameublement), nous avons mis en place la cellule " Manifestations et études dans les industries de l'ameublement ". Nous nous chargeons de réunir, à travers des journées d'information et d'innovation, les designers, les techniciens, et les

industriels. Dans ce cadre, nous avons monté à Lyon, avec notamment la DRIRE Rhône-Alpes, l'opération "Aramis", afin de mener des recherches appliquées dans le secteur de l'ameublement. Notre objectif est de présenter dans 24 mois les produits qui seront directement issus de cette réunion. Par ailleurs, nous organisons un Congrès, tous les deux ans, afin de diffuser les outils d'intelligence économique.

Je précise que, grâce à la taxe parafiscale au service de la collectivité, nous avons les moyens de nos ambitions, puisque nous parvenons à exporter, à innover, et à former nos industriels. Cependant, en règle générale, les aides financières sont très importantes mais mal connues pour une PME-PMI de base. Il est d'autant plus difficile pour ces entreprises de savoir s'y retrouver parmi ces aides que l'Union Européenne de l'ameublement, qui fédère tous les pays de l'Europe, apporte également des aides spécifiques. C'est pourquoi nous avons mis en place, dans le cadre de notre union, des délégués régionaux au sein de six zones régionales françaises, afin de former les industriels et de les orienter dans leurs démarches.

### **3. L'exploitation des données**

Au sein de notre syndicat, nous avons mis en place des formations à l'étude Tremplin. Des professionnels des différentes branches nous apportent également des conseils en matière de technologie et de support.

Une fédération peut être un outil majeur dans le processus de l'intelligence économique. Au sein de l'UNIFA, nous avons défini un concept autour du terme PAC, signifiant Proximité, Anticipation et Cohérence, afin de comprendre les attentes des industriels et de les aider sur le moyen et le long terme en leur permettant d'utiliser les outils de la réflexion. Cependant, tout cela n'existerait pas si nous n'étions pas parvenus à être les interlocuteurs uniques de toute une profession.

#### **Jean-Louis LEVET**

Dans une fédération, les entreprises peuvent être concurrentes, mais vous devez les inciter à monter des projets communs, ce qui semble difficile dans le contexte économique actuel, très individualiste. Comment parvenez-vous à gérer cette contradiction ?

#### **Henri GRIFFON**

Il s'agit d'un des paradoxes de la profession. Je peux prendre l'exemple du Salon du meuble. Le Comité du Salon du meuble a fait de choix de faire un salon international, et non pas national, dans l'intérêt de la profession. Les concurrents étrangers, souvent très performants, sont donc invités à participer au Salon de Paris car un salon n'est utile que si l'on peut comparer les produits entre eux.

### **III. La DREE, un système d'information**

#### **Jean-Yves BAJON**

La Direction des Relations Economiques Extérieures rassemble 2 400 personnes. Il s'agit d'une petite Direction de Bercy. La DREE est donc située à la charnière entre un rôle d'administration et un rôle d'entreprise. Cette structure a beaucoup évolué. En effet, avant l'avènement de la mondialisation, la DREE fonctionnait comme un guichet, distribuant des subventions, ou des crédits exports. Or ces métiers sont en voie d'attrition dans un contexte de désétatisation.

#### **1. Les missions de la DREE**

La DREE dispose d'un réseau de 2 000 personnes à l'étranger. Dans ce cadre, nous avons pu repenser nos missions. Elles ont été définies il y a deux ans, notamment avec l'arrivée de Jean-François Stoll. Ces missions sont les suivantes :

- participer au cadre de définition des règles de nos échanges ;
- contribuer au développement international des entreprises françaises, en facilitant l'accès à l'information ;
- informer les pouvoirs et la société civile sur la globalisation.

Dans le cadre de ces nouvelles missions, nous devons repenser nos métiers. Ces métiers sont définis ainsi :

- le service aux entreprises françaises, délivrés de plus en plus rapidement, dans le cadre de centres d'appels ;
- la diffusion de l'information économique, via Internet notamment ;
- la prestation de missions et de lobbying sur le terrain ;
- le conseil, de préférence aux start-up ou aux petites entreprises, dans le cadre d'une première implantation ;
- la promotion de nos produits et de nos entreprises.

Pour satisfaire ces différents métiers, la DREE accueille des compétences très différentes grâce à des fonctionnaires venant de zones géographiques et d'horizons économiques très divers.

#### **2. L'avenir de la DREE**

Il est important de mettre en place un substrat de système d'information. Dans ce cadre, les objectifs de la DREE sont les suivants :

- développer un système d'information sous forme de bases de données, de modules ;
- Rendre compatible ce système d'information avec des rôles, une architecture d'agents remplissant différentes missions ;
- permettre à ce système d'information d'homogénéiser les pratiques en devenant certifiés ISO 9001 à l'horizon de l'été 2002 ;

- redéfinir les rôles dans le cadre de modèles, d'audit avec des sociétés extérieures, afin de développer le travail en réseau et d'alléger les hiérarchies.

Ainsi, l'intelligence économique ne constitue pas une fin en soi mais constitue une occasion unique d'organiser et d'optimiser les missions d'un organisme dédié à l'information des pouvoirs publics et des entreprises.

### **Jean-Louis LEVET**

Dans le cadre de la mondialisation, des stratégies nationales puissantes sont développées. Or, en matière de diplomatie économique, quels sont les points où des efforts doivent être réalisés en France ?

### **Jean-Yves BAJON**

Durant notre convention, il y a deux ans, Jean Peyrelevade, l'artisan d'une réforme très importante concernant les fonctions de la DREE, a commencé son intervention en posant la question suivante : à quoi servons-nous ? Pour répondre à cette question, nous avons observé l'évolution de certains pays comme les Etats-Unis, l'Allemagne ou l'Italie. En comparaison, la France conserve une vision assez centralisatrice des circuits d'information. Cependant, cet état d'esprit est en train d'évoluer car nous nous nourrissons des exemples extérieurs. Nous travaillons de plus en plus en commun entre européens sur des sujets non confidentiels. Ce partage est très important, même si nous devons garder pour nous les informations les plus stratégiques.

## **Temps 3 :**

### **La mobilisation des femmes et des hommes**

#### **IV. Débat**

### **Jean-Louis LEVET**

Si nous voulons mettre en place des dynamiques d'intelligence économique, nous devons mobiliser l'ensemble des femmes et des hommes. La sensibilisation du plus grand nombre à l'intelligence économique est donc au cœur des enjeux.

Dans ce contexte, je souhaite demander à nos intervenants comment ils parviennent, au sein de leurs organisations respectives, à sensibiliser le plus grand nombre de salariés ou de fonctionnaires à l'intelligence économique.

## **Daniel CADE**

En tant que "holding" de l'intelligence économique, nous fédérons les productions et les captations des observatoires. Nous bénéficions donc d'une organisation subsidiarisée. La motivation du personnel est directement liée aux questions de business : il s'agit d'une mise sous tension en fonction d'objectifs précis. Par ailleurs, dans la fonction d'incitation à la production d'informations stratégiques, les alertes publiées chaque jour sur le site de l'Aria mettent en valeur des compétences au sein du Groupe, ce qui constitue une motivation personnelle importante. Enfin, le fait d'entrer dans une organisation en réseau entraîne la création de communautés de pratiques trouvant des motivations dans le partage d'informations.

Dans le cadre de cette organisation en réseau, les principaux acteurs du développement sont à la tête de réseaux particuliers qu'ils sensibilisent directement à l'utilisation des outils de l'intelligence économique.

## **Claude REISMAN**

Dans le cadre de la décentralisation et de la déconcentration, les acteurs économiques, et notamment les TPG de régions, travaillent directement en contact avec le terrain au service du développement économique. Ainsi, nous tentons de fédérer toutes les synergies. Au-delà de l'outil Mininfo, nous travaillons, dans la région Centre, sur deux thèmes permettant d'organiser l'information et de favoriser la démarche d'intelligence économique.

- Le fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances au niveau local, avec le lancement d'un Intranet, Alizé régional, destiné aux agents locaux. Cet Intranet leur permet de se connecter à une même source d'informations, que nous générons. Il prévoit également des points de sortie vers d'autres partenaires, notamment grâce aux annuaires inversés.
- La réflexion menée dès 1995 avec le Préfet de région à propos du développement de l'intelligence économique dans la région Centre. Nous travaillons avec des consultants, mais également avec les chambres de commerce et les universités. Dans ce cadre, nous avons mis au point le projet " Avant Centre ", qui mobilise les acteurs de l'Etat et les acteurs locaux de terrain, afin d'aider les entreprises dans leur démarche de préparation à l'intelligence économique.
- L'ensemble de ces actions constitue un projet cohérent qui fait du MINEFI local une ressource d'informations organisée au bénéfice de ses propres agents, mais aussi de tous les partenaires et surtout des entreprises dans le souci constant de favoriser le développement économique local.

## **Rémy PAUTRAT**

A travers notre démarche d'administration partenaire, nous souhaitons donner une nouvelle légitimité à l'Etat, reposant sur une démarche offensive. Cependant, en France, nous n'avons pas véritablement de doctrine de sécurité économique. Nous tentons donc, en partageant l'information, de décroiser nos services.

Par ailleurs, en région, nous devons parvenir à mobiliser les fonctionnaires de l'Etat et des services déconcentrés afin que l'administration soit véritablement au service du public. Pour cela, nous avons besoin d'un dispositif coordonné. La vocation de l'Etat consiste donc à mettre en place ce dispositif dans le cadre d'une démarche évolutive.

## **Questions de la salle**

### **Jean AGNES, Président de la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon**

Au sein de ma PME, dans le secteur de la métallurgie, le seul moyen de créer des emplois est de s'ouvrir à l'international. Or, quand nous souhaitons nous développer dans un pays, nous nous posons deux questions : combien de ressortissants français sont présents dans ce pays, et combien d'écoles françaises y sont installées ? En effet, il s'agit de deux facteurs très importants pour développer sur place des outils d'intelligence économique. Or nous sommes nettement moins bien représentés, sur ces deux points, que la plupart des autres pays européens. Dans ce contexte, nous avons créé, avec la ville de Lyon, une école d'apprentissage dans le secteur de la métallurgie, qui est implantée en Malaisie. Cependant, les Anglais et les Allemands avaient déjà implanté leur propre école dans ce pays. Nous devons donc développer notre effort dans ce sens.

### **De la salle**

En tant que fonctionnaire de l'Education nationale, je précise que quelques enseignants et chefs d'établissement sont présents dans cette salle. Je souhaitais exposer trois axes de changement, au sein de l'Education nationale, allant dans le sens d'une sensibilisation des jeunes à l'intelligence économique.

- La création des licences professionnelles, en partenariat avec les entreprises, qui participent à la sensibilisation à l'intelligence économique.
- La refonte des programmes, dans le cadre de laquelle le recteur Frémont veille à introduire l'intelligence économique dans les programmes du secondaire.
- La révolution culturelle que constituent les travaux personnels encadrés, qui permettent aux élèves d'entrer directement en contact avec le monde de l'entreprise.

### **Jean-Louis LEVET**

Je rappelle également que plusieurs DESS en intelligence économique ont été créés en France, et que cette notion est également présente, si je puis me permettre, dès l'école maternelle puisque les enfants apprennent à travailler ensemble et à réaliser des projets communs. L'enjeu, en termes éducatifs, se situe bien au lycée et au collège.

### **Pascal LE SOLLIEC**

Je souhaiterais que Monsieur Pautrat aille à Bruxelles pour défendre les intérêts de Monsieur Griffon. En effet, Monsieur Griffon, lorsqu'il fait travailler des personnes dans des activités de conseil, grâce à une taxe parafiscale, est en contradiction avec le pendant européen de la loi anti-dumping américaine sur la sponsorship par les Etats d'un certain nombre de missions de conseil, alors même que des sociétés privées sont présentes dans ce domaine. Par cette remarque, je viens simplement de vous donner un exemple de ce que pourraient faire nos collègues italiens en

matière de contre-mesure politique contre la France, une méthode que nous devrions, nous aussi utiliser.

### **Rémy PAUTRAT**

Il est frappant de constater que, sur les 4 000 cabinets de lobbying présents à Bruxelles, nous trouvons environ 100 cabinets français, ce qui prouve que le lobbying français est également présent au niveau européen.

### **Claude REVEL**

Pour répondre à la question concernant les résidents français à l'étranger, je rappelle qu'il existe un réseau privé, celui des Conseillers en Commerce Extérieur de la France, qui sont des responsables d'entreprises privées. Ils sont nommés par le Premier Ministre et exercent à titre bénévole leur mandat, qui consiste à sensibiliser les Français aux enjeux et méthodes du commerce international. Ils sont 3000 dont la moitié à l'étranger, dans quasiment tous les pays.

### **Jean-Yves BAJON**

Nous voyons arriver de nombreux jeunes français dans les pays d'Asie et nous constatons que des efforts sont faits par la France pour développer des outils d'intelligence économique dans ce cadre, même si la France enregistre un retard important, notamment par rapport à l'Allemagne. Nous devons donc nous battre contre le poids de l'histoire.



# Table ronde II : La défense économique

*La table ronde a été animée par Pierre GILBERTAS, Consultant en systèmes d'information.*

*Philippe CADUC, Directeur Général de l'Agence pour le développement de l'information technologique*

*Jean-Pierre CORNIOU, Directeur de la sécurité informatique au sein du groupe Renault ; Président du Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF)*

*Monsieur DECHARRIERE, Directeur Central de la sécurité publique du Ministère de l'Intérieur*

*Jean-Paul FIGER, Chief Technology Officer – Cap Gemini*

*Michel LE CLAINCHE, Directeur des relations avec les publics et de la communication au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie*

*Pascal LOINTIER, Vice-président du Club de la sécurité des systèmes d'information français (CLUSIF)*

*Pierre REINA, Directeur de la veille stratégique au Groupement des Cartes Bancaires*

*Henri SERRES, Directeur chargé de la sécurité des systèmes d'information au Secrétariat général de la défense nationale (SGDN)*

## Présentation

**Didier LALLEMAND**

**Haut fonctionnaire de défense au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie**

Après avoir évoqué les opportunités de l'intelligence économique pour les entreprises, nous allons à présent parler des vulnérabilités suscitées, qui sont le pendant inévitable des actions d'intelligence économique. Dans ce contexte, ne parlons pas d'actions d'espionnage ou de renseignement. Cependant, les vulnérabilités provenant de hackers ou de concurrents indéliçables existent. Nous devons donc être vigilants face à de tels risques.

### **I. La défense économique**

L'organisation de la Défense, qui comprend la défense militaire, la protection civile et la défense économique, est basée sur l'ordonnance de 1959. Mais au XXI<sup>e</sup> siècle, la défense économique a-t-elle encore un objet ? Elle consiste à défendre notre économie, nos entreprises, contre toutes les attaques, naturelles, ou liées à des actes de terrorisme ou de concurrence déloyale. Cette défense doit s'adapter aux récentes évolutions de notre société :

- La chute de l'URSS, et l'avènement d'un pays dominant : les Etats-Unis. Dans ce contexte, nous avons vu se développer une mondialisation acceptée par tous, avec sa politique d'ouverture à la concurrence et de concentration des entreprises.
- L'obligation pour les entreprises, dans ce contexte de mondialisation, de travailler en réseau avec des partenaires souvent lointains, dont le degré de confiance est difficile à mesurer.
- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui génère des problèmes de sécurité dans leur utilisation.
- L'ouverture à la concurrence des industries de réseaux (électricité, télécommunications), qui suscite des problèmes de fiabilité.

## **1. Les missions de la défense économique**

Dans ce contexte, l'économie fonctionne en flux tendus, ce qui génère un changement de méthode en termes de défense économique.

Tout d'abord, l'économie doit s'assurer du fonctionnement de certains réseaux essentiels, les infrastructures vitales : l'électricité, les hydrocarbures, les télécommunications, les systèmes de paiement, la chaîne alimentaire. Une partie de la tâche du Ministère de l'Economie est donc de veiller au bon fonctionnement de ces réseaux.

Par ailleurs, le Ministère doit veiller à la protection du patrimoine, matériel et immatériel, notamment par une politique de brevets ou de secret, mais également de sécurisation des systèmes d'information.

Enfin, le Ministère doit veiller à réduire les dépendances stratégiques. En effet, certains secteurs sont concentrés dans les mains d'un nombre limité d'entreprises, qui ont souvent la même culture ou qui sont situées dans la même zone géographique, ce qui augmente les vulnérabilités.

### *a. La société du savoir*

Comme le disait Christian Pierret ce matin, l'information économique stratégique n'est pas un bien comme les autres. Il faut donc chercher à l'acquérir, mais aussi à la protéger dans l'entreprise, en sécurisant les systèmes d'information et de télécommunications.

### *b. La sécurité des systèmes d'information*

La sécurité des systèmes d'information est longtemps restée une affaire de spécialistes. Aujourd'hui, elle nous concerne tous, dans les entreprises et dans les administrations. Pour cela, nous venons d'éditer une plaquette pour chacun des 180.000 agents du Ministère de l'Economie, regroupant des recommandations de base à ce sujet. En effet, dans le cadre d'un travail en réseau, chaque personne représente une vulnérabilité. Les précautions doivent donc être prises à tous les niveaux.

Par ailleurs, de nouvelles formes de vulnérabilités sont aujourd'hui créées par Internet. Par exemple, lorsque vous vous connectez à un site pour obtenir une information concernant une entreprise que vous désirez acheter à l'étranger, vous pouvez être repéré. En sachant qui consulte un

site et quelles sont les informations demandées, on peut connaître les intentions d'un internaute. Nous devons donc utiliser ces nouvelles technologies de l'information, mais en avançant si possible masqués.

### *c. Les dépendances stratégiques*

Dans le domaine des entreprises du savoir, certaines structures concentrent, transportent et protègent l'information. Il s'agit tout d'abord des cabinets d'audit. Malgré la déontologie présente dans ce secteur, il est important de prendre des précautions vis-à-vis de certains collaborateurs travaillant dans ces cabinets. En effet, selon la DST, 70 % des évasions d'informations d'entreprises proviennent des salariés de l'entreprise. D'où l'initiative de Christian Pierret de proposer la mise en place d'un guide de bonne pratique, référentiel de qualité-confiance dans la sécurité d'une entreprise. L'AFNOR, les organisations professionnelles et le ministère vont rapidement concrétiser cette initiative.

Les courtiers d'assurance, eux aussi, ont accès à de nombreuses informations concernant les entreprises qu'ils assurent. Ces informations peuvent être très utiles dans une démarche de concurrence déloyale. Enfin, tous les intermédiaires susceptibles de transporter des informations sur une entreprise peuvent représenter un risque. Ainsi, un transporteur, dans le domaine du textile, peut véhiculer des informations essentielles concernant la santé d'une entreprise et le succès, ou l'échec, de certains de ses produits en réseaux de distribution.

Par ailleurs, lorsqu'une entreprise consulte des bases de données à propos de brevets, elle peut être identifiée ainsi que ses cibles technologiques. Il en est de même avec l'utilisation de la carte bleue, qui représente une source d'informations quasi inépuisable. Enfin, si la cryptologie représente un outil important pour sécuriser les échanges d'informations, une entreprise doit utiliser des logiciels de cryptologie créés par une société en qui elle a confiance, car il existe, là aussi, des risques de failles. Dans le domaine des logiciels, il semble, de manière générale, que les logiciels libres, disponibles gratuitement sur Internet et enrichis par tous les internautes, présentent moins de risques que les logiciels propriétaires, car ils offrent moins de risques de portes d'entrée dérobées.

## **2. Conclusion**

En matière de sécurité et de défense économique, j'espère que vous ne pensez pas que je deviens paranoïaque. En contrepartie, je vous demande de ne pas être naïf, car ces vulnérabilités sont bien réelles. Dans un monde de plus en plus ouvert à la concurrence, les questions de défense et de sécurité constituent des sujets importants pour notre Ministère et pour la politique des entreprises. L'Etat a donc vocation à intervenir dans ce domaine.

# **Comment mettre en œuvre une politique de défense économique ?**

**Pierre GILBERTAS**

Le développement des moyens de communication fragilise l'intégrité de chacun: émetteur, destinataire ou intermédiaire, tant au niveau individuel que dans l'administration ou au sein des entreprises. Ainsi, le virus " I Love You ", qui a sévi l'année dernière, a, selon la firme Computer Economics, affecté 45 millions de fichiers informatiques et généré un coût de plus de 2,5 milliards de dollars pour les entreprises.

Nous évoquerons donc, avec nos différents intervenants, les politiques de prévention et les moyens à mettre en œuvre pour faire face à de tels risques.

## **I. La contribution de l'Etat à la défense économique**

**Henri SERRES**

Avant de prendre mes responsabilités actuelles concernant la sécurité des systèmes d'information au sein du Secrétariat général de la défense nationale, j'ai travaillé pour la DGSE, et j'ai donc pu mesurer l'importance de ces problèmes de sécurité.

Dans le cadre d'une politique de défense économique, l'Etat peut contribuer à la défense économique par différents moyens.

### **1. Une adaptation du cadre juridique**

L'adaptation du cadre juridique peut constituer une première contribution de l'Etat dans ce domaine. C'est pourquoi le gouvernement a mis en chantier une loi sur la société de l'information, qui sera présentée au Parlement en début d'année. Par ailleurs, la directive communautaire sur la signature électronique a été transposée au droit français. Dans ce cadre, nous pouvons évoquer les décrets de mars 1999 autorisant l'usage libre de moyens de cryptologie avec des clés allant jusqu'à 128 éléments binaires. La nouvelle loi sur la société de l'information élargira ce point.

Parallèlement le Gouvernement a pris des mesures de renforcement des moyens de l'Etat dans le domaine de sa propre protection.

- La création de l'office central pour la lutte contre la criminalité dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication, par le décret de mai 2000, constitue l'une de ces mesures. Cet office regroupe des policiers, des gendarmes, des fonctionnaires des douanes et de la répression des fraudes, dans le cadre d'une action transversale.
- La création de la Direction de la sécurité des systèmes d'information, à la tête de laquelle j'ai été nommé en mars 2000, et qui regroupe les fonctions exercées auparavant par le service central du chiffre, et les fonctions de politique de sécurité de la DISSI (Direction de la Sécurité

des Systèmes d'Information), constitue une autre mesure importante prise par le Gouvernement. Cette structure propose des prestations de service ainsi qu'un soutien aux administrations contre les agressions informatiques. Cette Direction comprend 60 personnes et la création de 18 postes a été autorisée par le budget pour l'année 2001. Par ailleurs, nous agissons dans le cadre d'une politique de coopération internationale contre la cybercriminalité.

## **2. La construction d'un système de défense économique**

Pour construire un système de lutte contre les attaques informatiques, nous devons développer une formation en termes de ressources humaines. La Direction que j'anime a un rôle de formation vis-à-vis des cadres du secteur public, en particulier pour le Ministère de la Défense. En dehors de ces formations courtes, nous proposons un brevet technique en deux ans, reconnu par l'enseignement militaire supérieur de l'armée de terre. Nous devons donc poursuivre dans cette voie en développant des partenariats avec les écoles et les organismes de formation professionnelle.

Par ailleurs, nous devons développer notre offre de logiciels pour faire progresser la sécurisation des systèmes informatiques. Ces matériels doivent être certifiés par des laboratoires agréés. L'un des rôles de notre Direction réside dans la délivrance de certificats parallèlement à la démarche d'agrément obligatoire dans le cadre du traitement d'informations classifiées de Défense. Nous avons donc signé, au mois de mai dernier, des accords de reconnaissance mutuelle avec de grands pays industriels.

Enfin, dans le domaine de la signature électronique, nous cherchons à systématiser le mode de vérification de l'intégrité des informations échangées par l'administration.

Cet ensemble de mesures nécessite un travail de sensibilisation pratique, technique et juridique, afin d'informer au mieux sur les solutions existant contre les risques d'attaques informatiques.

## **II. Comment dépasser l'opposition entre une politique de secret et une politique de communication ?**

### **Michel LE CLAINCHE**

Depuis 1998, j'ai vu le ministère s'efforcer d'être plus communicant, et, par là même, augmenter sa vulnérabilité. En effet, nous sommes passés d'une culture de secret à une culture de communication, sans pour autant nous préoccuper toujours suffisamment des questions de sécurité. Aujourd'hui, certains secrets sont toujours protégés par la loi : le secret fiscal, le secret statistique ou les données personnelles, mais le modèle de communication du Ministère de l'Economie a beaucoup évolué. Ma Direction a été créée en 1977. Peu à peu se sont développées des politiques d'information, de relations publiques et de communication. Enfin, avec le développement des nouveaux moyens de communication, nous avons pour objectif, à court terme, de mettre en place un accès direct à l'Intranet et à l'Internet pour tous les agents du Ministère. Ces nouvelles technologies permettent également de faire apparaître une nouvelle administration pour les usagers, marquée par le développement des téléprocédures et par le lancement de projets complexes tels que , Mininfo, ou le compte fiscal simplifié du contribuable, qui simplifient les démarches des usagers.

La communication constitue un outil de l'intelligence économique. Laurent Fabius a d'ailleurs inauguré, il y a quelques jours, le nouveau portail Internet, Minefi.gouv.fr, et il a inauguré ce matin le portail consacré à l'euro. Nous essayons donc de donner de l'information de qualité et accessible. Cette communication vers l'extérieur s'accompagne aussi d'une veille pour rapporter aux décideurs les informations extérieures, mais également une rediffusion de l'information que nous recevons de la part de nos partenaires, en particulier des entreprises du reste du Monde.

Dans ce contexte, nous devons nous préoccuper des questions de sécurisation des informations, sans pour autant retourner à une politique du secret. Aujourd'hui, la communication et la sécurité sont complémentaires. La Direction du Personnel de la Modernisation et de l'Administration, chargée des infrastructures, a mis en œuvre des mesures rigoureuses de sécurité. En effet, la sécurité représente un élément essentiel de la communication des acteurs économiques. Elle nous permet d'offrir une certaine garantie à nos partenaires, non seulement en termes de confiance, mais également en termes de bon fonctionnement. Le Ministère a donc su intégrer cette question de sécurité, collectivement par diverses mesures (sécurisation des serveurs, séparation stricte de l'internet et de l'intranet...etc), et individuellement, grâce à la diffusion de sa brochure de sensibilisation. En effet, au sein du Ministère de l'Economie, nous sommes tous concernés par les préoccupations de sécurité, comme le prouve la présence d'un Haut fonctionnaire de défense chargé de cette question ainsi qu'un réseau d'organisation travaillant sur ce thème. Nous avons également publié, avec la Direction des PMI, un livre intitulé *Intelligence économique : outils et méthodes développés en PMI*, à partir d'une expérience menée en Bourgogne, afin de diffuser nos connaissances sur ce thème qui est au cœur de la sécurité de la société de l'information. L'économie du savoir est aussi celle de la sécurité donc de la confiance.

### **III. Comment sécuriser l'Internet ?**

#### **Jean-Paul FIGER**

Nous nous posons souvent la question de savoir quelle peut être la sécurité assurée par Internet. Ma réponse est la suivante : il n'y en a aucune. En effet, le système Internet n'a pas été fait pour assurer la sécurité. Il a été fait pour assurer la connectivité des machines. Or la sécurité consiste à assurer l'authentification réciproque des correspondants, l'intégrité des données, la confidentialité et la non-répudiation, c'est-à-dire la signature. Internet n'assure aucune de ces quatre fonctions de la sécurité. Dès que nous connectons notre ordinateur sur Internet, 300 millions de personnes peuvent avoir accès à notre machine. Face à ce risque, différentes solutions existent pour assurer la sécurité des informations. Les utilisateurs pensent en premier lieu à une solution prédominante, de type " ligne Maginot ". Il s'agit de la solution choisie par le Ministère des Finances. Elle consiste à fabriquer un Intranet face à l'Internet. Dans ce cadre, on coupe le monde en deux parties : les 180 000 agents du Ministère des Finances sont les " bons ", à l'intérieur, tandis que tous les mauvais sont à l'extérieur. On se croit ainsi sécurisé. Or chaque agent a la possibilité instantanée de mettre ce réseau en contact avec le monde extérieur avec des outils standards. Ce mode de sécurité suppose donc que tout le monde se comporte bien.

La seule bonne solution existant dans ce domaine consiste à disposer d'une sécurité au niveau de la communication, grâce à une authentification réciproque, à un chiffrement de la communication et à une sécurisation de l'échange. Or cette sécurité existe, des systèmes ont été développés et sont

disponibles quasi gratuitement sur Internet. Il s'agit des systèmes à clés privées, des certificats, etc...

Cependant, ces systèmes ne sont pratiquement pas utilisés, malgré leur légalisation en France. Il s'agit donc d'un problème de prise de conscience des utilisateurs. Une telle évolution pourrait être encore très longue en France. Nous devons donc tenter d'inciter les entreprises à utiliser ces technologies. Je pense que l'adoption de la loi portant sur la signature électronique devrait favoriser cette démarche.

## **IV. L'importance de la sécurisation de l'information**

**Pascal LOINTIER**

### **1. Les écueils majeurs dans la sécurité de l'information**

Malgré une certaine prise de conscience de l'importance de la sécurisation des systèmes d'information, certains écueils importants demeurent.

L'insouciance de la part des responsables, au sein des entreprises, constitue l'un des premiers écueils, malgré la présence d'un patrimoine informationnel important et croissant. En effet, le Directeur, l'Administrateur système, le Responsable de la sécurité des réseaux, lorsqu'il existe, de même que les utilisateurs, ne prennent pas conscience de l'importance de cette sécurité. C'est pourquoi les attaques de sites sont si faciles : les hackers, qui, souvent, ne sont pas des génies en informatique, ne font que profiter des nombreuses failles des systèmes utilisés.

La difficulté, pour les responsables au sein des entreprises, est d'apprécier la relativité du risque pour se focaliser sur les véritables menaces. Ainsi, au lieu de se focaliser sur la longueur des clés de cryptologie, nous devrions aussi penser à sécuriser les machines émettrices et destinataires des messages. Conséquemment, la sécurité doit être le fait de chaque personne au sein de l'entreprise. Il est impossible de déléguer la sécurité à un département précis, ni même de l'externaliser. En effet, le Code Pénal tient l'entreprise et ses dirigeants responsables de la protection des informations nominatives.

La véritable sécurité doit consister dans une gestion événementielle des risques, un certain dynamisme, face à des situations anormales. En effet, il est important de s'inquiéter face à un atypisme dans l'emploi des ressources informatiques ou dans les modes de connexion des utilisateurs.

### **2. L'appréciation de la menace**

Dans un monde en ligne, les informations sont gérées dans l'urgence. L'information n'est donc pas toujours qualifiée avant d'être émise. D'où la manipulation de certains médias, le lancement de rumeurs sur Internet. Par ailleurs, l'hypermédiatisation, liée au développement des nouvelles technologies de l'information, suscite l'annonce de nombreux virus informatiques, sensés pouvoir détruire toute la planète. Ce fut le cas de CIH, de Melissa, et, plus récemment, de Kriz. Le

Responsable sécurité aura donc des problèmes pour qualifier l'information et pour apprécier justement la menace qui pèse sur son entreprise.

En outre, dans ce contexte, le silence n'est plus d'or. En effet, si nous ne développons pas une information, d'autres le feront, mais parfois en de mauvais termes, en lançant des rumeurs ou en misant sur une désinformation. Dans ce cadre, le non professionnel de l'information ou de l'actualité peut difficilement apprécier cette menace.

Par ailleurs, le développement des sites web permet à des pseudo journalistes de relayer n'importe quelle information, parfois au mépris du droit de propriété, sans avoir, au préalable, qualifié cette information ou recoupé les sources. Ainsi, un simple risque technique peut aujourd'hui se transformer en risque d'opinion, c'est-à-dire en une mauvaise perception par le grand public, par les fournisseurs ou les clients, de la réalité d'un incident. Aujourd'hui, la gestion de la crise doit donc passer par la gestion de la communication.

### **Michel LE CLAINCHE**

Monsieur Figer a parlé de ligne Maginot concernant le système de sécurisation informatique au sein du Ministère de l'Economie. Je précise que cette méthode a peut-être existé mais que nous sommes en train d'en sortir, notamment dans le cadre des téléprocédures, conçues avec un système de certification unique. Le souci de répondre aux besoins de nos usagers nous conduit à améliorer et perfectionner nos méthodes de sécurisation.



## **Questions de la salle**

### **Jean AGNES, Président de la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon**

En tant que chef d'entreprise, je suis très préoccupé par le problème de la certification de la signature électronique. Quels sont les moyens envisagés pour résoudre ce problème et quels sont les délais envisageables pour que ce problème soit résolu ?

### **Henri SERRES**

La directive communautaire sur la signature électronique a été transposée dans la loi française, mais il est nécessaire de publier un décret d'application. Ce décret a été préparé par le Gouvernement et transmis au Conseil d'Etat, dont nous attendons les commentaires. Sa préparation a fait l'objet d'une procédure exceptionnelle. Le projet de décret a été rendu public, en ligne, durant deux mois, afin de recueillir les réactions des internautes. La version qui a été approuvée par le Cabinet du Premier Ministre tient compte des remarques émises. Ce décret explique dans quelles conditions les prestataires de services pourront être certifiés. La procédure de certification sera menée par le Ministère de l'Economie, qui précisera les conditions qui devront être satisfaites pour obtenir cette certification. La directive communautaire est très libérale : elle n'exige pas cette accréditation et part du principe que "le marché reconnaîtra les siens". Cette directive a vocation à être universelle dans le champ de l'Union Européenne : les critères du décret français sont donc très proches de ceux de la directive.

### **Jean-Paul FIGER**

La certification est simplement constituée par une signature numérique de votre clé publique. Tout le monde peut le faire. Dans la certification, le problème ne réside pas dans l'aspect technique de la signature. Il réside dans une question de confiance vis-à-vis de la personne qui a signé. Une telle démarche est facilement applicable dans le cadre d'une entreprise. Cependant, pour éviter la multiplication de ces certificats, l'administration pourrait donner l'exemple en permettant aux usagers d'utiliser un seul certificat pour signer leur déclaration de revenus, pour effectuer les opérations liées à la sécurité sociale... Au contraire, chaque organisme aura sa propre certification, ce qui ne facilitera pas les démarches des usagers.

### **Pascal LE SOLLIEC**

Je souhaite poser une question à Monsieur Henri Serres, qui a été perceur de coffres-forts informatiques, puisqu'il a travaillé à la DGSE, et qui développe aujourd'hui des dispositifs de sécurisation. Vous autorisez actuellement des clés à 128 bits, et vous prévoyez des dispositifs allant jusqu'à 1 024 bits. Dans le cadre du développement de la puissance des ordinateurs et donc des moyens de percer ces clés, combien de temps pourra durer ce système de sécurisation à 128 bits ?

## **Henri SERRES**

La sécurité n'est pas statique mais dynamique. Aujourd'hui, des clés de 128 bits offrent une bonne sécurité dans un horizon de dizaines d'années. Mais nous ne nous contentons pas de cette solution. Tout d'abord, ce seuil va disparaître dans le cadre de la future loi sur la société de l'information. Je partage votre analyse sur les fragilités de la chaîne de sécurité. Nous avons donc besoin d'un bon paramétrage des firewall, d'une bonne sensibilisation des agents et d'une certaine discipline d'utilisation des consignes.

## **Bertrand de la RENAUDIE, Président du Forum des compétences**

Nous avons entendu parler ce matin d'intelligence économique et de réseaux. Tous les réseaux qui ont été évoqués ce matin sont-ils sécurisés au vu des risques encourus par les systèmes d'information ?

## **Jean-Paul FIGER**

Il est impossible de sécuriser un réseau informatique, sauf à assurer une sécurisation physique pour tous les points du réseau. Nous devons donc développer d'autres moyens de sécurisation, notamment en chiffrant les messages et en s'assurant que nous pouvons identifier les destinataires.

## **Pascal LOINTIER**

Le plus important est de choisir un niveau de sécurité en fonction d'une menace, de risques probables pour l'entreprise. En effet, aucun produit de sécurisation ni aucune organisation ne sont fiables à 100 %.

## **Michel LE CLAINCHE**

Je suis moi-même promoteur de ces réseaux auprès des entreprises et je suis assez inquiet devant vos propos. Je précise qu'il existe des certificats agréés, des systèmes vérifiés par les spécialistes de la sécurité informatique. Cela est indispensable pour créer la confiance chez nos partenaires, notamment les entreprises.

## **Jean-Paul FIGER**

La sécurité reste une question de niveau et de moyens. Il y a quelques années, le fait de disposer d'un outil propriétaire dans une entreprise constituait une protection suffisante car peu de personnes connaissaient le fonctionnement de ces logiciels. Mais avec le développement des technologies Internet, le niveau de compétences moyen de chacun s'est élevé, rendant ces systèmes de protection beaucoup moins fiables.

**Danielle KAMINSKI, journaliste**

Cette question s'adresse à Monsieur Serres. Lorsque le code source du logiciel PGP vous est confié, alors même que la version commercialisée en France est différente de celle qui est commercialisée aux Etats-Unis, ce code source correspond-il à ce qui est codé dans le logiciel ?

**Henri SERRES**

Il s'agit d'une question très pertinente. En effet, les discussions sur les logiciels libres se focalisent sur la question de l'accessibilité des codes sources. Or, si nous prenons la décision d'utiliser un logiciel libre, nous devons établir une chaîne de confiance avec un serveur connu, dans lequel nous implanterons la version de ce logiciel libre, mais également nous assurer que le processus de diffusion de ce logiciel se fera à partir de ce serveur.

**Michel COTTEN, TPG de l'Oise**

Est-il possible de faire le point sur les mesures prises pour faire face à Echelon ?

**Pierre GILBERTAS**

Ce sujet sera abordé durant la deuxième partie de la table ronde.

**Alfred SCHWENCK, Fonctionnaire de défense au CNRS, chargé de la sécurité des systèmes d'information**

Vous avez annoncé que, pour toute correspondance sur Internet, 300 millions de personnes pouvaient prendre connaissance du contenu de cet échange. Les lois basées sur la notion de caractère privé de la correspondance papier ou téléphonique sont-elles transposables à l'E-mail ?

**Jean-Paul FIGER**

Ce problème concerne toutes les entreprises. Tout dépend du contrat passé avec les utilisateurs. Dans le domaine public, un E-mail repose sur la même réglementation qu'une lettre privée. Pour une entreprise, cette question dépend du choix qu'elle a opéré sur ce point. Au sein de Cap Gemini, nous avons mis au point une charte d'utilisation selon laquelle l'Entreprise se réserve le droit de lire ce qui passe sur les serveurs de mail. Cette démarche est légale car il s'agit de moyens informatiques fournis par l'Entreprise.

**Alfred SCHWENCK**

Les Anglais ont fait une loi pour se donner cette latitude. La nouvelle loi sur les télécommunications prend-elle en compte ce point ?

**Henri SERRES**

Je pense que cette démarche est légale mais je n'ai pas la compétence juridique pour le déclarer officiellement.

# **Les moyens de sécurisation des systèmes informatiques**

## **I. L'organisation mise en place dans le groupe Renault pour assurer la sécurisation de l'information**

**Jean-Pierre CORNIOU**

### **1. Des risques accrus dans un contexte international**

Le groupe Renault a une vocation internationale, en particulier depuis deux ans, grâce aux acquisitions du Groupe en Corée, en Roumanie, et au Japon, avec notre partenaire Nissan. Les systèmes d'information sont impliqués dans la transformation de l'Entreprise. En effet, une entreprise industrielle moderne comme l'est Renault est informatisée dans tous ses secteurs. Nous sommes donc directement exposés à l'intérêt de nos concurrents, aux tentatives de déstabilisation, et nous disposons d'un patrimoine cognitif précieux que nous devons protéger.

Par ailleurs, nous ne pouvons pas garantir notre essor en n'utilisant pas pleinement les technologies de l'information. Nous sommes donc confrontés à un dilemme : nous devons, d'une part, utiliser les technologies de l'information pour augmenter notre compétitivité, et, d'autre part, maîtriser les risques liés à ces technologies.

La mondialisation suppose d'étendre nos liens de communication : nous devons communiquer avec l'ensemble des acteurs de l'Entreprise partout dans le monde. Nous devons communiquer des dossiers sensibles d'ingénierie, échanger des informations commerciales avec un grand nombre de partenaires qui sont aussi nos concurrents. Renault a par exemple racheté l'écurie Benetton pour se lancer à nouveau dans la Formule 1. Dans ce cadre, nous travaillons en étroite relation avec des acteurs de la Formule 1. Nous sommes notamment partenaires avec Fiat, qui a elle-même une écurie de Formule 1, Ferrari, ce qui accroît les risques de captation d'informations stratégiques.

Par ailleurs, pour des raisons économiques, nous produisons notre véhicule utilitaire, le nouveau Trafic, avec General Motors, alors que nous sommes en compétition avec ce constructeur dans le monde entier. Enfin, nous travaillons avec PSA pour fabriquer des moteurs communs mais nous sommes en concurrence sur d'autres lignes de produits.

### **2. La politique de sûreté des systèmes d'information**

Nous nous exposons quotidiennement dans nos secrets de fabrication et notre patrimoine cognitif. Nous devons donc faire preuve de prudence. Dans ce contexte, j'ai pris l'initiative de lancer, au sein du Groupe, une politique de sûreté globale pour couvrir l'ensemble des éléments de risques. Nous devons en effet adopter une vision systémique des risques. Cette politique doit répondre à trois objectifs majeurs :

- la disponibilité de l'information ;
- l'intégrité des données et des traitements ;

- la confidentialité.

Notre politique repose sur cinq éléments.

- Nous devons tout d'abord sortir de l'idée confortable selon laquelle Renault constitue une forteresse, avec des sanctuaires, protégés par des fire-walls. En effet, nous travaillons en permanence à l'intérieur de ces sanctuaires avec nos concurrents. Nous devons donc tenter de disperser les informations, afin de casser le risque pour rendre moins facile l'accès à la totalité de notre patrimoine cognitif.
- Nous devons mettre en place un système aléatoire de sécurité pour éviter la routine, qui augmente le risque de faille du système en le rendant prédictible pour l'adversaire.
- Nous devons gérer le risque en évitant de nous placer dans des zones de grande vulnérabilité et de grands enjeux. Nous devons éviter de mettre tous les risques dans les zones regroupant tous les enjeux. Pour cela, il convient de mettre en place des serveurs multiples.
- Tout collaborateur d'une entreprise étant vulnérable, nous devons sensibiliser notre personnel à une nouvelle logique de comportement. Nous avons donc mis en place un guide de sûreté et de bon usage des systèmes d'information, en accord avec les partenaires sociaux, afin de responsabiliser individuellement chacun des collaborateurs de l'Entreprise, devant l'importance de la protection de notre patrimoine cognitif.
- Nous mettons en place des audits de sécurité pour éviter de s'habituer aux mesures de sécurité et pour tenir la conscience de chacun en éveil.

Je suis donc favorable à une approche fractionnée mais permanente et auditable, et valorisant la notion de sécurité auprès de nos collaborateurs.

## **Pierre GILBERTAS**

Je salue l'arrivée de Monsieur Decharrière, ancien Préfet de l'Aude et Directeur Central de la sécurité publique du Ministère de l'Intérieur, qui malgré des circonstances difficiles, puisqu'il a dû assister aux obsèques du jeune policier tué à Béziers, a accepté de participer à cette table ronde.

## **II. Les nouvelles obligations de l'Etat en matière de défense économique**

### **Monsieur DECHARRIERE**

#### **1. L'évolution du concept de défense économique**

Le concept de défense économique est un concept très évolutif. Dans ses prémisses, le concept de défense économique était orienté selon la thématique du soutien économique à l'effort de guerre. On retrouve ce concept dans l'ordonnance de 1959, avec l'idée de satisfaction, en situation de crise, des besoins essentiels de la population. Il s'agit donc d'une protection intérieure.

Au cours des années 80, de nouvelles tendances s'affirment sur le thème de la défense économique. Il s'agit, d'une part, de sécuriser les systèmes d'information et de protéger le patrimoine scientifique, et, d'autre part, d'assurer une sécurité économique globale, dans le cadre de l'évolution du contexte géopolitique, avec le développement de la mondialisation.

Dans ce cadre, l'Etat a un rôle central à jouer, même si cette question de sécurité économique globale interpelle au premier chef les entreprises elles-mêmes. En effet, l'entreprise doit faire preuve de lucidité et de compréhension. Il s'agit d'une forme d'intelligence du monde. Chaque entreprise doit comprendre que la compétition entre Etats s'est déplacée d'un terrain militaire à un terrain économique, avec les risques de pillage économique et d'espionnage que cela suppose. L'entreprise doit donc se positionner sur son marché, et connaître ses atouts et ses faiblesses, dans ce cadre de compétition accrue.

## **2. Les nouvelles obligations de l'Etat**

Dans ce contexte de concurrence internationale, l'Etat doit remplir de nouvelles obligations pour assurer la défense économique :

- informer et expliquer, en développant un nouvel esprit de défense, élargi au champ économique ;
- définir certaines règles concernant les entreprises ;
- fournir aux entreprises les outils nécessaires à la sécurité des systèmes informatiques, comme la cryptologie ;
- gérer l'information stratégique qu'il détient ;
- détecter les technologies du futur dans le domaine économique.

Pour remplir ces missions, l'Etat doit mieux s'organiser au niveau central et au niveau départemental, face à ce nouveau concept de défense économique.

## **III. Le système de sécurisation des moyens de paiement électroniques**

### **Pierre REINA**

Dans le cadre de mon intervention, je vais tenter de répondre au problème suivant : comment la réponse à un besoin généré par les technologies émergentes peut-elle devenir un enjeu de défense économique ? Pour cela, j'évoquerai la thématique du paiement en ligne.

### **1. La problématique apparente**

Le commerce en ligne appelle à l'évidence le paiement en ligne. Or ce paiement en ligne présente certains risques : un risque de captation des données représentatives du compte qui sera débité au cours de la transmission sur Internet (cette probabilité est proche de zéro) ; un risque de captation de ces données dans le système d'information du commerçant (il s'agit du risque maximal), et un risque de détournement de ces données par un employé indélicat du commerçant.

Face à de tels risques, la sécurisation du paiement en ligne est donc nécessaire.

## 2. Les solutions techniques

Pour faire face aux risques générés par le paiement en ligne, il existe trois familles de solutions techniques.

- **une famille de solutions nées en France**

Il s'agit d'une part du standard CyberComm, dans lequel un artefact fugitif permet au seul système bancaire de connaître le compte à débiter, et, d'autre part, du télépaiement par carte bancaire sur téléphone mobile avec lecture de la puce et frappe du code confidentiel.

- **une famille de solutions existant en France et aux Etats-Unis**

Il s'agit d'une part de la carte virtuelle, dont le numéro, donné au consommateur par sa banque, au moment de l'acte d'achat, est différent de celui de sa carte de paiement, et n'est utilisable qu'une seule fois, et, d'autre part, de la facturation par l'opérateur de télécommunication ou le fournisseur d'accès Internet.

- **une famille de solutions d'origine américaine**

Il s'agit du standard SSL (Secure Socket Layer), qui permet de sécuriser le canal de transmission car le numéro de carte est transmis chiffré, du standard SET, correspondant à la création d'un artefact résidant dans l'ordinateur de l'acheteur et du porte-monnaie virtuel (PMV).

Les commerçants anglo-saxons préfèrent utiliser le système SSL car il repose sur la transmission d'un numéro de carte de paiement, support de l'action marketing du commerçant vis-à-vis de ses clients. Une entreprise française qui veut commercer sur Internet est face à deux possibilités. Elle peut implémenter un standard français, cybercomm, ou le télépaiement par téléphone mobile. Mais si elle désire commercer avec une clientèle non française, elle devra également implémenter le standard SSL. Cette double implémentation constitue une double dépense. Or la solution internationale SSL permet de répondre à la totalité des demandes du marché. Cependant, cette possibilité technique s'oppose à des enjeux stratégiques.

## 3. Les enjeux stratégiques

Dans le cadre du paiement en ligne, les enjeux stratégiques sont les suivants :

- l'interdépendance des moyens de paiement et du développement des échanges commerciaux ;
- l'aspect crucial des systèmes de paiement de masse ;
- l'affrontement entre le système SSL et la famille de solutions françaises: cet affrontement correspond à deux conceptions du commerce fondamentalement différentes : la conception américaine, selon laquelle l'acte de vente n'est jamais définitif et donc révoquant, et la conception latine, selon laquelle on ne peut remettre en cause les contrats de vente passés.



Les enjeux stratégiques liés au paiement en ligne sont donc très importants. Dans le cadre de l'affrontement entre les systèmes français et américains de sécurisation, celui qui imposera son point de vue donnera à ses entreprises une prédominance compétitive indéniable. Il s'agit donc d'un véritable enjeu de défense, et pas seulement d'une réponse technique à un problème technique posé par les NTIC.

#### **IV. Les risques constitués par les nouvelles technologies de l'information et de la communication**

##### **Philippe CADUC**

Les NTIC représentent une immense opportunité économique dans tous les secteurs. En effet, 10 800 entreprises ont été créées en France dans le secteur des NTIC depuis 10 mois. Par ailleurs, la France compte environ 7 millions d'internautes, ce qui représente 13 % de la population, contre 21 % en Allemagne, 33 % en Grande-Bretagne, 55 % en Suède et 59 % aux Etats-Unis. Il existe donc en France une très forte marge de progression pour l'Internet et les NTIC. De plus, près de 35 % de la croissance de notre PNB est liée au développement et à la diffusion des NTIC.

Cependant, toute médaille a un revers : les NTIC peuvent également représenter une menace pour les entreprises. Cette menace peut être de nature technique, économique et financière, ou stratégique.

##### **1. La menace de nature technique**

La menace technique des NTIC réside dans l'ensemble des problèmes posés à la sécurité des systèmes d'information et aux atteintes multiples à l'intimité et à la vie privée des acteurs économiques. En France, une entreprise sur six seulement est protégée contre une agression informatique. Par ailleurs, les trois quarts des entreprises intervenant dans des secteurs de pointe ont relevé une atteinte à la sécurité de leur système d'information durant les douze derniers mois. Aux Etats-Unis, le FBI évalue à 3,5 millions de francs le montant moyen des pertes financières liées aux agressions informatiques. Certaines de ces attaques relèvent de maladroites ou de malveillances internes. Elles sont parfois le fait de personnels extérieurs de l'entreprise, qui peuvent être mandatés par des concurrents. Enfin, ces agressions peuvent être le fait de services de renseignements étrangers.

Pour évaluer cette menace technique, nous pouvons évoquer la communauté américaine du renseignement : elle est formée de 100 000 personnes et dispose chaque année d'un budget de l'ordre de 28 milliards de dollars. Environ 40 % de cette somme est affectée à des objectifs de nature technique, économique ou commerciale. Officiellement, ces actions ont un but uniquement défensif, dans le cadre de la lutte contre le terrorisme ou contre la corruption. Cependant, tout démontre que les opérations à caractère offensif sont très courantes aux Etats-Unis. Ces opérations s'appuient très largement sur les NTIC, qui permettent aux Etats-Unis de tirer un meilleur profit que toute autre nation au monde des informations véhiculées sur les réseaux électroniques. Ces moyens sont coordonnés par le NSA (National Security Agency), la CIA (Central Intelligence Agency) ou le NRO (National Reconnaissance Office). Dans ce cadre, nous pouvons évoquer le réseau Echelon, qui serait un gigantesque réseau d'interception de messages véhiculés sur les réseaux satellitaires et

sur Internet. Nous pouvons également penser à la puissante industrie de navigation américaine sur Internet, soutenue dès ses débuts par la NSA, et aux capacités américaines en matière de datamining, ainsi qu'à la puissance du réseau Swift, qui organise les transactions financières interbancaires. Or, la France, est encore largement absente de ce marché stratégique essentiel qui est le traitement de l'information.

## **2. Les menaces de nature économique ou financière**

Les menaces de nature économique concernent tout d'abord les entreprises de l'ancienne économie, qui ont été balayées par le développement des NTIC. Ces entreprises devront apprendre à repenser leur métier au risque de disparaître.

Par ailleurs, les NTIC accroissent la volatilité des capitaux et provoquent la surchauffe des marchés boursiers, du fait des chutes brutales de capitalisations boursières des entreprises de la nouvelle économie.

Enfin, nous pouvons évoquer le lien établi récemment aux Etats-Unis entre le développement de l'Internet et la crise de l'énergie. En effet, Internet consomme environ 8 % de l'électricité du pays.

## **3. Les menaces de nature stratégique**

Le développement des NTIC provoque des risques de détournement d'image, de dénigrement, de déstabilisation d'une entreprise. Internet, et en particulier les forums de discussions, constituent un espace sans responsabilité éditoriale. Certaines entreprises ont su utiliser cet espace de non droit pour déstabiliser leurs concurrents. Or la plupart des journalistes puisent de nombreuses informations sur ces forums. Une entreprise peut donc organiser une opération de déstabilisation de son concurrent en lançant des rumeurs à son sujet.

Pour illustrer ces pratiques, je peux citer l'exemple d'Alcatel : le titre a connu une crise importante en septembre 1998, avec une chute de 40 % en quelques heures. L'analyse conduite sur la crise médiatique qui a précédé cette chute du titre a démontré que, sur les trois mois précédant cette crise, certaines rumeurs avaient été organisées sur le réseau, faisant référence à un *profit warning* ou à la vente, par certains cadres dirigeants de leurs stocks options. De nombreux exemples du même type pourraient être déclinés. Ainsi, des ONG utilisent Internet pour faire valoir certains risques, qui sont parfois très exagérés, voire purement mensongers. EDF a été victime de telles pratiques, car certaines organisations, comme Greenpeace, Sortir du nucléaire, ou l'ONG américaine Environmental Defence Found, dont les initiales forment les lettres EDF, et qui captent donc l'attention des internautes venus chercher des informations sur le Groupe.

## **Questions de la salle**

### **Roland LEDIG, chargé de développement international d'un groupe européen**

Quelles peuvent être les ripostes à apporter à ces pratiques de déstabilisation ? L'Etat, ou d'autres partenaires économiques européens peuvent-ils intervenir pour faire cesser ces pratiques ?

### **Philippe CADUC**

Au niveau des Etats, nous pouvons évoquer la réponse apportée à la menace Echelon. En effet, un premier rapport du Parlement Européen a été rédigé il y a environ trois ans. Cependant, nous avons peu progressé depuis. Les Américains ont reconnu l'existence du réseau Echelon. Une enquête, confiée à la DST, est en cours, suite à une plainte de Thierry Jean-Pierre. Ce dossier sera instruit. Cependant, la riposte est difficile car nous pourrions être confrontés, au niveau français, au même type de démarche. Par ailleurs, il est très difficile de démontrer ce type de pratique. La seule riposte efficace est de nature juridique car il peut exister certaines failles dans ce système Echelon.

### **Guillaume de la ROCHEFOUCAULD, Consultant**

J'ai appris, dans un journal informatique, qu'IBM projetait de lancer des ordinateurs quantiques, permettant de faire du traitement et de l'analyse sur 1 milliard d'opérations à la seconde. Les outils de cryptage, quelle que soit leur force, ne résisteront pas à de telles machines.

### **Jean-Pierre CORNIOU**

Nous ne devons pas nous focaliser sur le problème du cryptage. Le meilleur moyen de lutter contre la désinformation est de donner de l'information. Les entreprises ne doivent donc plus poursuivre leur culture du secret en cachant des faits graves concernant leurs contre-performances techniques ou économiques. Elles doivent choisir d'informer plutôt que de devoir se justifier. Nous tentons d'intégrer cette culture au sein de l'entreprise Renault en développant le principe de précaution.

Quant au cryptage, ses capacités se développeront, même s'il existera toujours des machines puissantes et des brigands intelligents.

## **Conclusion des travaux**

**Henri MARTRE**  
**Président de l'AFNOR**

Je félicite les organisateurs de ce colloque, qui a permis de réunir des professionnels de divers horizons, tous très compétents dans le domaine de l'intelligence économique. Je souhaite insister sur certains points, qui ont attiré mon attention au cours de cette journée.

Il s'agit tout d'abord de la modestie qui doit être la nôtre devant un sujet aussi complexe. Je rappelle à cet égard que le rapport du Plan de 1994 n'était pas un " rapport Martre ", mais les conclusions du groupe de travail du plan réunissant toutes les compétences françaises dans ce domaine. Jean-Louis Levet était à l'initiative de ce groupe de travail et avait lui-même défini le terme d'intelligence économique. Le rapporteur général de ce groupe était Philippe Clerc, et je n'ai fait qu'animer la réflexion.

Par ailleurs, l'intelligence économique est inséparable de la stratégie, ayant pour objectif l'action. Nous sommes donc inscrits dans un processus de décisions complexe, qui nécessite la compréhension du terrain sur lequel nous opérons, une anticipation puis la prise des décisions stratégiques et le suivi de ces décisions.

Nous avons entendu parler, au cours de ce colloque, de " guerre économique ". Ce terme peut paraître excessif. Nous sommes dans un contexte de compétition commerciale, qui peut parfois être féroce, que ce soit entre les entreprises ou entre les collectivités nationales. Dans ce contexte, les limites de la loyauté sont difficiles à déterminer, même si certaines règles existent dans le cadre de l'OMC ou de l'OCDE.

Lorsque nous évoquons l'importance du recueil d'informations, nous devons préciser qu'il ne s'agit pas de l'alpha et de l'oméga de l'intelligence économique. Il s'agit seulement d'un début. En effet, l'objectif de l'intelligence économique consiste à valider les données recueillies pour élaborer des informations, puis une connaissance, et, à partir de cette connaissance, de générer une compréhension de ces informations. Ces étapes permettent de passer au stade de l'anticipation qui fixera le cadre dans lequel des décisions stratégiques produiront leur effet.

En ce qui concerne les outils informatiques, évoqués durant le colloque, au-delà de la capacité des moteurs de recherche, qui permettent de trouver des informations, les systèmes d'exploitation constituent une aide à la décision, qui doit être développée.

Pour ce qui est des réseaux, nous avons insisté sur la dimension humaine de l'intelligence économique. Il s'agit donc du réseau d'informations interne à l'entreprise mais également des différents systèmes d'informations externes, comme le réseau des postes d'extension économique à l'étranger, ou encore des réseaux entre organisations professionnelles, ou entre administrations, afin de faciliter l'échange d'informations. Nous devons donc favoriser la mise en place de ces réseaux, notamment entre les administrations et les entreprises.

Sur le thème de la défense économique, nous avons évoqué de nombreux moyens de défense contre l'intrusion, la désinformation ou la manipulation économique. Ces faits doivent être pris en

considération dans le cadre des mesures de défense économique. Le droit constitue un élément essentiel dans ce domaine.

Ainsi, l'idée d'administration partenaire, définie par Monsieur Pautrat, est fondamentale. En effet, la défense de la collectivité nationale exige une mise en synergie de l'ensemble des informations de l'administration. En effet, nous devons défendre notre patrimoine dans un contexte de compétition acharnée. Il s'agit d'un travail d'équipe où chacun doit apporter sa contribution. L'intelligence économique a un coût : nous devons y consacrer les moyens nécessaires, en développant les échanges entre les différents acteurs de la vie économique et politique, dans le cadre d'un effort collectif.



ACTES DU COLLOQUE « Intelligence économique » du 25.01.01



**SIGLES**

TG	p.12	Trésorerie Générale
TPG	p.12	Trésorier-Payeur Général
DRCE	p.12	Direction Régionale du Commerce Extérieur
DRIRE	p.12	Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement
ARIA	p.20	Agence du Réseau de l'Information Active
VIA	p.22	Valorisation et Innovation dans l'Ameublement
UNIFA	p.22	Union nationale des industries de l'ameublement
CIGREF	p.29	Club Informatique des Grandes Entreprises françaises
DISSI	p.32	Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information
Kriz, CIH	p.35	noms de virus informatiques
SSL	p.44	Secure Socket Layer
NSA	p.45	National Security Agency
CIA	“	Central Intelligence Agency
NRO	“	National Reconnaissance Office



## **Liste des participants**

TITRE	PRENOM	NOM	ORGANISME - SOCIETE
Commissaire Lieutenant-Colonel	Lazare	ABDEL	MINEFI - Zone de défense Nord - Préfecture région Nord Pas de Calais
Madame	Agnès	ARCIER	MINEFI - DIGITIP
Monsieur	Jean	AGNES	Chambre de Commerce et d'Industries de Lyon
Monsieur	Armand	AGUILAR	MINEFI - HFD
Monsieur	Bernard	ALBERT	AEROSPATIALE MATRA
Monsieur	Jean-Marc	ALLAIS	EDF
Monsieur	Selçuk	ALTINDAG	
Madame	Colette	AMIEL	Industrie
Monsieur	Frédéric	ANGERMANN	MINEFI - DIGITIP
Monsieur	Olivier	ANSELME	ERCOM
Madame	Isabelle	ANTIBI -GELARD	MINEFI-HFD- TG Région Midi-Pyrénée
Madame	Claude	ANTIER-LARCON	Ministère Equipement Transports Logement
Monsieur	Jean-Paul	ANTOINE	IHEDN - Agent comptable
Monsieur	Philippe	ANTOINE	UFCC
Monsieur	Louis	AQUINO	MINEFI-HFD-Préfecture de la Zone de défense Est
Monsieur	Gilles	ARGY	HUTCHINSON SA
Madame	Françoise	ARNAIL-ROURE	MINEFI -CGTI
Mademoiselle	Natacha	ARNOULT	Premier Ministre-SGDN
Monsieur	Didier	ARPIN	CERTINOMIS
Madame	I.	AUDAS-REINA	Conseil en management
Monsieur	Jean-Yves	AUDOUIN	SGDN
Monsieur	Pierre	AVRIL	France Télécom - D3A International
Monsieur	Jean-Yves	BAJON	MINEFI - DREE
Monsieur	Jean-Marie	BALLET	Ministère de l'Intérieur
Monsieur	Edwige	BARCI	Ministère de la Défense -EMA
Monsieur	Yvan	BARADEL	MINEFI - TPG
Monsieur	Daniel	BAUDUIN	SAGEM
Monsieur	Christophe	BAULINET	MINEFI - DGEMP
Monsieur	Vincent	BECQUET	CRCI Picardie
Madame	Laure	BECQUE	MINEFI
Monsieur	Commissaire	BEDENEAU	Ministère de la Défense -
Madame	Dominique	BELLION	
Monsieur	Daniel	BELMEN	
Monsieur	Général	BELMER	Ministère Equipement Transports Logement
Monsieur	Jean-Louis	BENHAMOU	HFD
Monsieur	Michel	BERNARD	MINEFI -HFD
Monsieur	Patrice	BERTHEREAU	HFD
Monsieur	André	BERTHOU	HFD



Madame	Anne-Marie	BERNET	MINEFI - DGDDI
Madame	Elisabeth	BIGNE	MINEFI - Dircom
Monsieur	Alain	BLANCHARD	GIFAS
Monsieur	Michel	BLANGY	Préfecture de la Loire-Atlantique
Monsieur	J.Louis	BLANOT	MINEFI -HFD
Monsieur	André	BOHN	Mission Emploi et Formation professionnelle
Monsieur	Claude	BOITARD	Ministère de l'Agriculture - Adjoint au HFD
Monsieur	Bernard	BONNAFY	MINEFI
Monsieur	Jérôme	BONDU	ESIEE
Monsieur	Anne	BOQUET	
Madame	Agnès	BORDAGUIBEL-LABAYLE	MINEFI -HFD
Monsieur	Christian	BOUCHER	PSA
Madame	Corinne	BOUCHOUX	Ministère Education Nationale Chef d'Etablissement
Monsieur	Gilles	BOUILHAEGUET	
Monsieur	Christian	BOULANGER	
Monsieur	Christian	BOURE	FIEV
Madame	Francine	BOURBONNEUX	MINEFI -HFD
Madame	Marie-Hélène	BOVERY	Directeur Départemental-CP-MINEFI
Monsieur	Pierre	BREUIL	
Monsieur		BRILLOUET-BREYNE	Ministère de la Défense- Trésorie aux Armées
Monsieur	Eric	BROUSTE	MINEFI - Direction Trésor
Monsieur	Christian	BRUNET	MINEFI -TPG Saône et Loire
Monsieur	Jean-Charles	BURLE	MINEFI - DGEMP
Madame	Chantal	BURLEREAUX	MINEFI - DSIN
Monsieur		BUNTZLY	AFNOR
Monsieur	José	CAMUT	MINEFI -DGDDI
Monsieur	Gilles	CAMPAGNAC	Bouygues
Monsieur	Albert	CANY	TPG
Monsieur	Michel	CAPDECOMME	GIFAS
Monsieur		CARDOT	Equipement Transports - Adjoint HFD
Monsieur	Gilles	CARETTO	EADS
Madame	Rémy	CARON	
Madame	Florence	CASSAGNAU	MINEFI - Dircom
Monsieur	Pierre	CASSARA	MINEFI -HFD
Monsieur	Stéphane	CASSARA	Minefi
Monsieur	Philippe	CAZALS	ALSTOM
Monsieur	Hervé	CHALANDRE	MINEFI - HFD
Monsieur	Marc	CHAMBAULT	France Télécom
Monsieur	Patrick	CHAMPEL	TOTAL FINA ELF
Monsieur	Michel	CHANAS	EDF

Monsieur	Dominique	CHANDESRIS	SGDN- DCSSI
Monsieur	Jean-Paul	CHARIE	Député du Loiret
Monsieur	Christian	CHARLES	Technopole Brest-Iroise
Monsieur	Jacques	CHARLET	
Monsieur	Philippe	CHARLET	CCI Poitou Charentes
Monsieur	Pierre	CHASSAGNE	Ministère de l'Intérieur Dir.Défense et Séc.Civile
Monsieur	Didier	CHAUVEAU	ART
Monsieur	Hervé	CHAZEAU	TPG des Alpes-Maritimes
Monsieur	F.	CHENILLE	MIALLOT et Associés
Monsieur	Hubert	CHEVRE	TPG Nord-Pas-de-Calais
Monsieur	Gilles	CHINAL	OPPIDA
Madame	Maryse	CHODORGE	MINEFI - DGDDI
Monsieur	Gilles	COFFIN	CCI de Nantes -Chef Dep.Industrie
Monsieur	Jean-Pierre	CONRIE	MINEFI - TPG Seine & Marne
Monsieur	Daniel	CONSTANTIN	Préfet -Préfecture de la Rég.Languedoc-Roussilon
Monsieur	Jean-Marc	COQUIO	Dir, Adjoint des Douanes
Monsieur	Dominique	CORTYL	Dir.Régional CCRF
Monsieur	Michel	COTTEN	TPG de l'Oise
Monsieur	Gérard	COULON	
Monsieur	Hervé	COURTIN	MINEFI - Chef Div.Terr.Douanes
Madame	Nathalie	CLEMENT	MINEFI - DIGITIP
Monsieur	Philippe	CRESPIN	SOGELYM-STEINER
Monsieur	Jacques	CUNAT	MINEFI-Dir.rég.douanes du Léman
Monsieur	Pierre	CURTENELLE	France Télécom
Monsieur	Jacques	CYMBALISTA	CRIE-PACA
Monsieur	Pierre	DABEZIES	Université de Paris I
Monsieur	Denis	DAHAN	MINEFI - DPMA - Chef de Service
Monsieur	Pierre	DARGIES	
Monsieur	Guillaume	DASQUIE	Le Monde du Renseignement
Monsieur	Gérard	DAUTEUILLE	ALCATEL
Monsieur	Amos	DAVID	LORIA -Dir. Etudes
Général	Armel	DAVOUT d'AUERSTAEDT	Ministère de la Défense- Inspection de la DOT
Monsieur	Michel	de BOURMONT	AVENTIS
Monsieur	Pierre	de BOUSQUET de FLORIAN	
Monsieur	Etienne	de CERTAINES	Ministère de l'Agriculture
Monsieur	François	DE CHARENTENAY	PSA
Monsieur	Michel	de GHASNE de BOURMONT	
Monsieur	A	de GOUVION SAINT-CYR	UNIFA
Monsieur	Bertrand	de LA RENAUDIE	Chambre de Commerce et d'Industries du MANS & de la SARTHE
Monsieur	Hugues	de VAUPLANE	

Monsieur	Jacky	DEBAIN	AIRBUS INDUSTRIE
Monsieur	Henri-Pierre	DEBORD	IHEDN
Colone		DECHAMP	MinistèreDéfense-Sdir.des Télécoms&Informatique
Monsieur	Renaud	DECLERC	Ministère de la Défense / EMA
Monsieur	Laurent	DECUP	MINEFI - Inspecteur du Trésor Public
Monsieur	Benoît	DEHAIS	MINEFI - DGCP
Monsieur	J.Jacques	DELAVEAU	MIINEFI - DECAS
Monsieur	Gérard	DELMAIRE	CNES
Monsieur	Jacques	DELORME	MINEFI - HFD -Préfecture de la région Ile-de-France
Madame	Dominique	DEMANGEL	MINEFI - T-PG du Territoire de Belfort
Madame	Marie-Thérèse	DENIS	MINEFI -Dir.Adjoint Douanes
Monsieur	Jean	De ROUX	TREVES
Monsieur	Alain	DEQUIER	Sat GI de la Commission Bancaire-Banque de France
Monsieur	Guy	DETHIER	MINEFI - Conseiller de défense
Monsieur	Jean-Pierre	DHUMERELLE	MINEFI
Madame	Annie	DOTAN	TEGAM International
Madame	Sylvie	DONNE	MINEFI - HFD
Monsieur	Raymond	DOUCET	MINEFI - DGDDI METZ Adj.Interrégional des Douanes
Monsieur	GUY	DUAUIS	
Monsieur	Dominique	DUBOIS	
Madame	Ghislaine	DUBOIS-DUMEE	IBM France
Monsieur	Jean-Noël	DUBUS	RENAULT
LCL	Daniel	DUFFAU	MINEFI
Monsieur	Claude	DUFLY	MINEFI - Directeur interrégional des Douanes
Monsieur	Pierre	DUMAS	
Monsieur	Jean-Jacques	DUMONT	MINEFI-DARPMI - Directeur
Madame	Annie	DUPERRAY	MINEFI - Dircom
Monsieur	Dominique	DUPUIS	MINEFI - CMDE- T.G. de Lorraine
Madame	Béatrice	DURAND	Agence Nationale Fréquences
Monsieur	Jean-Marc	DURAND	MINEFI -TPG du Jura
Monsieur	Michel	DURAND	MINEFI - HFD
Monsieur	Didier	DUVAL	Ministère Intérieur -Div.Logistique opérationnelle
Monsieur	Denis	ECARNOT	MINEFI - DRDDI du Léman
Monsieur	Jean-Olivire	EMONET	Ministère de la Défense
Monsieur	Claude	EPAILLY	AIDE
Madame	Jacqueline	ESCARD	MINEFI - DGCP /TPG
Monsieur	Jacques	FABREGOULE	MINEFI - HFD
Melle	Carole	FAURE	MINEFI - DGCP
Madame	Nicole	FAZAELI	Minefi - HFD
Monsieur	Eric	FELIDAT	THALES
Monsieur	Michel	FERRIER	SGDN

Monsieur	Gilbert	FEVRE	MINEFI - HFD
Monsieur	Pierre-Philippe	FEYZEAU	Min.Intérieur -Dir.Défense et de la Séc.Civiles -Cabinet
Monsieur	Alain	FILLION	MINEFI - DGDDI d'Orly
Monsieur	René	FISCHER	MINEFI
Monsieur	Jean-Louis	FLEISCH	M.M.A. DOI Sécurité
Monsieur	Claude	FLORET	GDF- Délégué Prévention Risques industriels
Monsieur	Olivier	FOHANNO	France Telecom
Madame	Marie-José	FOLKMANN	MINEFI - HFD
Monsieur	Jacques	FONTAINE	Min.Equipement Transports Logement-HFD-Sce Défense
Madame	Monique	FOUILLET	MINEFI - DECAS
Monsieur	Guy	FOULQUIER	MINEFI - Dircom
Monsieur	Hubert	FOURNIER	Préfecture de la Haute-Garonne
Madame	Béatrice	FOURNIER-MICKIEWICZ	Ministère de l'Intérieur
Monsieur		FRENGER PECH-GOURG	MINEFI -DGEMP
Monsieur	Claude	FRIDRICK	
Monsieur	Georges	FRIESE	MINEFI -DGDDI
Monsieur	Pierre	GAILLON	MINEFI - CP /TPG du Puy de Dôme
Monsieur	Louis	GALARDON	MINEFI - DGCP
Monsieur	Louis	GARCIA	PSA- Direction Juridique
Monsieur	Jean-Paul	GARCIA	MINEFI - Tracfin
Madame	Catherine	GARCIN	MINEFI - DGDDI
Monsieur	Jean-Daniel	GARDERE	MINEFI -/ CFCE
Madame	Hélène	GARNIER-AW	MINEFI -IGIC
Monsieur	René	GASQUET	
Monsieur	Jean	GASTOU	MINEFI
Monsieur	Frédéric	GAUCHE	SGDN - DCSSI
Monsieur	René	GAUDIN	SODIFRANCE
Monsieur	Jean-Paul	GENESTE	CRCI Limousin Poitou-Charentes
Monsieur	Jacques	GERAULT	
Monsieur	Wilfrid	GHIDALIA	Forum des Compétences
Monsieur	Fabrice	GILLYBŒUF	Agence nationale pour le développement de la productique appliquée à l'industrie
Monsieur	Jean-Paul	GILLYBOEUF	Ministère de la Défense- DGA
Monsieur	Paul	GIROT de LANGLADE	
Monsieur	Philippe	GODIN	AGRIAL
Monsieur	Gabriel	GOLDSTEIN	MINEFI - HFD
Monsieur	Bernard	GOSELIN	MINEFI - TPG de l'Aisne
Monsieur	Jean-Claude	GOYCAU	EDF
Monsieur	Bruno	GRANGE	Min.del'EquipementTransp. et du Logement- Haut Fonctionnaire de Défense
Monsieur		GUERITEE	MINEFI - DGCP/ TPG

Monsieur	Philippe	GREGOIRE	
Monsieur	Jean-Claude	GUÉLL	MINEFI - DRDDI
Monsieur	Philippe	GUIBERT	Délégué général du SIEPS
Monsieur	Roland	GUIGNER	THALES
Monsieur	Gilles	GUIHEUX	Université de Rennes I
Monieur	Christophe	GUIL	Ministère de la Défense
Monsieur	Michel	GUILLORIT	MINEFI - DGEMP
Monsieur	Dominique	GUILLOU	MINEFI - TG Région Haute Normandie
Monsieur	Jean-Yves	GUINGAND	MINEFI - TPG Haute-Vienne
Monsieur	J-P	GUIOCHON	Groupe COLAS
Monsieur	Jean	GUISNEL	Le POINT - Journaliste
Madame	Annick	GUILLOT	MINEFI - HFD
Madame	Sylvie	GUITEL	MINEFI - HFD
Monsieur	Jean-Baptiste	GUY	MINEFI - DGDDI
Monsieur	Hugo	HANNE	MINEFI - DGEMP
Monsieur	Constant	HARDY	La Poste
Monsieur	Guillaume	HEMERY	APEILOR
Madame	Catherine	HERRERO	Union des industries chimiques
Monsieur	C. M.	HESTIN	MINEFI - HFD
Madame	Christine	NUEL	MINEFI - CRD Ségur
Monsieur	Jacques	IDIEDER	MINEFI - DRDDI
Monsieur	Dominique	JACOMET	UIT
Monsieur	Robert	JACQUES	CEA
Monsieur	Dominique	JALOMET	
Monsieur	Marc	JANNIER	MINEFI - DOUANE
Monsieur	Jean-Michel	JARRY	MINEFI - DECAS
Monsieur	Guy	JEAN-BAPTISTE	MINEFI
Monsieur	Jean-Michel	JOLIAT	MINEFI - CMDE T.Gle Franche-Comté
Monsieur	Jean	JOUANDET	MINEFI -TPG Pyrénées Orientales
Monsieur	Hervé	JOUNY	MINEFI - SGZD Ouest
Madame	Daniëlle	KAMINSKY	TEGAM International
Monsieur	Colonel	KAPFER	Ministère de la Défense D.Gle de la Gendarmerie nationale
Monsieur	Etienne	KARMAZSIN	Ecole Sup de ChimiePhysiqueElectronique de Lyon
Monsieur	Gérard	KIEGER	MINEFI - DGCP/ TPG
Monsieur	J.P.	KIEFFER	MINEFI - DGCP
Monsieur	J-P	LABALETTE	Conseiller Com.Extérieur
Monsieur	Claude	LACHAUX	chef de la mission de contrôle du CEA
Madame	Janine	LACOTTE	EADS France
Monsieur	Georges	LAFERRIERE	MINEFI - TPG de la Charente
Monsieur	Christian	LAIGNEAU	AUCHAN
Monsieur	Thierry	LALOUX	MINEFI- Dir Régional DRCE

Monsieur	Alain	LAMOTHE	MINEFI - SGZD Sud-Ouest
Monsieur	Thierry	LAMOUR	MINEFI - DGCP
Monsieur	Gérard	LANG	Industries Chimiques du Pays-Haut
Monsieur	Marc	LANGLET	ECOFIN
Monsieur	Jean	LANGLOIS	ALTRAN - Responsable Sécurité
Monsieur	JeanMichel	LAPORTE	EADS France
Monsieur	Jacky	LANGUILLE	MINEFI -DGCP/ TPG
Monsieur	Jean-Pierre	LARCHET	Reseau de diffusion technologique de Basse-Normandie
Monsieur	Jean-Jacques	LARSONNEUR	MINEFI/ DRDDI
Monsieur	Gérard	LASSALLE	Ministère de l'Intérieur
Monsieur	Didier	LATAPIE	CCI de Toulouse
Monsieur	Paul	LATREILLE	Ministère Equip. Transport et Logement-HFD Mer
Monsieur	Jacques	LAUNAY	MINEFI - DIGITIP
Monsieur		LE BALCH	Services du Premier Ministre
Monsieur	Michel	LE DREN	HFD -Ministère de l'Emploi et de la Solidarité
Monsieur	Joël	LE FEUVRE	MINEFI
Monsieur	Marc	LE GALL	CERESTAR France
Monsieur	Bertrand	LE MENESTREL	Ministère de la Défense
Monsieur	Emile	LE MOIGNIC	ARIST Haute-Normandie
Monsieur	Eric	LEMONNIER	Ministère de la Défense/DPSD
Monsieur	P.	LE PENSE	CTI Construction Métallique
Monsieur	Pierrick	LE PORT	SGDN - DCSSI
Monsieur		LE QUENTREC	Météo France
Monsieur	Pascal	LE SOLLIEC	Laboratoire d'expertise en sécurité informatique
Monsieur	Alain	LE TIRANT	GDF
Monsieur	Jacques	Le TIRANT	
Monsieur	Jean-Claude	LEFEBVRE	MINEFI - DIRCOM
Monsieur	Jacques	LEBROT	Ministère de l'Intérieur-Dir.Défense et Sec.Civile
Monsieur	Philippe-Jean	LECAS	UFIH
Monsieur	Jacques	LECLER	CARREFOUR France
Monsieur	Laurent	LEDIEU	MINEFI - Drire Ile-de-France
Monsieur	Roland	LEDIG	Ati-Assmann
Monsieur	Joël	LEFEUVRE	MINEFI
Monsieur	Pascal	LEGAI	
Monsieur	Jean-François	LEGENDRE	AFNOR
Monsieur	Michel	LELONG	MINEFI - DIGITIP
Monsieur	Eric	LEMONNIER	Ministère de la Défense
Madame	Brigitte	LEPINOIS	MINEFI - HFD
Monsieur	Jacques André	LESNARD	MINEFI/DGCP/TPG Aube
Monsieur	William	LEVAUFRE	DCN Cherbourg
Madame	Anne	LEVENEZ-MENON	MINEFI - CMDE - T.G. Bretagne

Monsieur	Jean	LHIAUBET	Présidence de la République Service Informatique
Monsieur	Marcel	L'HUILLIER	Ministère de l'Équipement, des transports et du Logement
Monsieur	Olivier	LIENARD	CCI Chalonsur Saône
Monsieur	Edouard	LIGHTBOURNE	MINEFI - DPMA
Monsieur		LILLO	
Monsieur	R.	LONGEON	CNRS
Monsieur	Eric	LORAND	MINEFI / DGCP
Monsieur	Jacky	LOZACH	Ministère Intérieur
Monsieur	Grégory	LUNEAU	Groupe SAMETO
Monsieur	Yves	MAGNE	MINEFI - DIGITIP
Monsieur	Pierre	MAGNIET	MINEFI/DGDDI
Monsieur	Claude	MAHIEU	L'OREAL
Monsieur	Bertrand	MAHOT	MURACEF
Monsieur	Bruno	MALECAMP	CRCI Ile-de-France
Monsieur	Abel	MALERGUE	MINEFI - DGCP
Monsieur	Christian	MALIS	ALCATEL
Madame	Michèle	MALBOSC	MINEFI - DIRCOM
Monsieur	André	MANCIPOZ	EDF
Madame	Denise	MANTION	MINEFI - HFD
Monsieur	Dominique	MARCHAND	MINEFI - DIRCOM
Monsieur	Jean-Alain	MARION	CCI du LOT-ET-GARONNE
Monsieur	Loic Charles	MARION	Université Rennes I- Faculté de Droit- Sc-Po.
Monsieur	Michel	MARK	Lohr-Industrie
Monsieur	Patrick	MARKARION	MINEFI
Monsieur	Jean-Yves	MARTIN	MINEFI - DECAS
Monsieur	Richard	MARTIN	France Télécom-Dir.Rel.extérieures
Madame	Maryse	MARTINAND	MINEFI - CMDE- T.G. Auvergne
Monsieur	Charles	MASSOL	SGDN - DCSSI
Monsieur	Gérard	MATHIEU	MINEFI - DIGITIP
Monsieur	Michel	MATHIEU	
Monsieur	Jean-Pierre	MAURICE	Préfecture de Région Ile-de-France -Directeur du Cabinet
Monsieur	René	MAURICE	MINEFI - DGCP/ TPG de l'Aude
Monsieur	Richard	MAXANT	MINEFI -Service HFD- SGZD Est
Monsieur		MAXIMOFF	SGDN - DCSSI
Monsieur	Georges	MAZELLA di CARAMUA	Seureca Space
Monsieur	Jean-Marie	MAZOUAUD	MINEFI/ DRDDI-Direction du Léman
Monsieur	Michel	MENARD	Ministère de l'Équipement, des transports et du Logement
Monsieur	François	MEUNIER	DGA/DCI
Monsieur	J-F.	MEZAIZE	UIT
Madame	Françoise	MIE-PALLASTRELLI	MINEFI - DSIN
Monsieur	Alain-Louis	MIE	

Monsieur	Paul	MOISSINAC	MINEFI - HFD
Monsieur	Stéphane	MOLINIER	MINEFI - DIGITIP
Monsieur	Jacques	MONNET	FIEV
Madame	Andrée	MONTAGNON	Ministère Intérieur -Dir.Déf.et Séc.Civile - Cabinet
Mademoiselle	Marie	MONTAT	EDF-Dir.Marketing
Monsieur	Roland	MONTEIL	MINEFI - Service HFD
Madame	Bernadette	MONZIOLS	MINEFI -DIRCOM
Monsieur	Christian	MORAUX	MINEFI - HFD
Monsieur	Yves-Marie	MORAY	CED
Monsieur	Paul	MORDANT	MINEFI - DIGITIP -Dir.Cabinet
Monsieur	Sylvie	MOULET	Ministère Défense
Monsieur	Jean-Paul	MOURY	MBD
Monsieur	Philippe	MOUSSET	Ministère Défense -Etat Major de la Marine
Madame	Nathalie	CLEMENT	MINEFI-Digitip- Comité National Anti-Contrefaçon
Monsieur	Jean-François	NAVARRÉ	Services du Premier Ministre - MTIC
Monsieur	Pierre	NOVARO	Ministère Intérieur/DGPN
Monsieur	Lucien	NUEL	MINEFI - CGM
Monsieur	S.	OMNES	GSIT
Monsieur	René	ORTA	IHDEN
Monsieur	Philippe	OUDEYER	
Monsieur	J.F.	PACAULT	MINEFI/HFD
Monsieur	Gérard	PAINCHAULT	MINEFI/IGIC
Monsieur	Patrick	PALLIER	MINEFI - DT
Monsieur	J.	PAPADOPOULO	BULL
Monsieur	Robert	PAPAVOINE	MINEFI/ DGCP/TPG Réunion
Monsieur	François	PARCY	MINEFI/ DARPMI
Mademoiselle	Estelle	PARENTEAU	EDF-Dir.Marketing
Monsieur	Michel	PASCAL	MINEFI/ DRIRE Bourgogne
Monsieur	Jacky	PASNON	
Madame	Laure	PATAS d'ILLIERS	MINEFI - DPMA
Madame	Monique	PATELOUP	
Mademoiselle	Carole	PAVANI	
Monsieur	Jean-Marie	PAVARD	MINEFI - CMDE- T.G. Basse-Normandie
Monsieur	Jean	PELIN	UIC
Monsieur	Michel	PENE	Ministère de la Défense
Commissaire Lieutenant-Colonel	François	PERREAULT	
Monsieur	Jacques	PERREAULT	MINEFI -/DGCP/TPG de la Cote d'Or
Commissaire Lieutenant Colonel	François	PERRET	MINEFI / HFD/ Etat Major Zone SUD de défense et séc.civiles
Monsieur	Jean-Pierre	PERY	MINEFI/ DGCP/ TPG de l'Orne



Monsieur	Eric	PETIT	MINEFI - HFD
Monsieur	Jean-Marc	PICAND	
Monsieur	Daniel	PICARD	Ministère INTERIEUR
Monsieur	Eric	PIERRON	CCI de Châlon sur Saône
Monsieur	Jean	PIETRI	MINEFI -Conseiller de défense
Monsieur	Jean-Charles	PIGNOT	SAGEM
Monsieur	Sylvain	PINGRENON	MINEFI / HFD
Monsieur	Michel	PINTAT	MINEFI - Cmde T.G. Aquitaine
Monsieur	Denis	PLANTAMP	MINEFI - Cabinet
Monsieur	Josiane	PLOT	L'OREAL
Monsieur	Serge	POPOFF	Ministère Intérieur -Dir.Déf.et Séc.Civile - Cabinet
Madame	Laurence	POULIZAC	CEA
Monsieur	Henri	PREVOT	MINEFI/ Conseil GI des Mines
Monsieur	Guillaume	PRIGENT	Ministère Education nationale
Monsieur	Joel	QUINIOU	MINEFI/ DGDDI
Monsieur	Régis	QUINTANILLA	MINEFI - T.G.Région PACA
Monsieur	Marc	RACINE	Ministère de l'Intérieur
Monsieur	Guy	RAGOT	Teamlog
Monsieur	Serge	RASLOVLEFF	PECHINEY
Madame	Marie-France	RAVIER	MINEFI - DGCP
Monsieur	Serge	RECHTER	Conseil d'administration
Monsieur	Yvonick	RENARD	GML
Monsieur	Jean-Marie	RETY	INPI
Monsieur	Marc	RICARD	MINEFI/DGDDI
Madame	Nicole	RIDEL	
Monsieur	O.	ROBERT	Automobiles PEUGEOT
Madame	Estelle	ROCKLIN	MINEFI -CMDE - T.G. Alsace
Madame	Christiane	ROESSLIN	MINEFI - HFD
Monsieur	Denis	ROGE	MINEFI -DGCP
Monsieur	René	ROMANO	CERCA
Monsieur	Rodolphe	ROUSSILLE	ESL & NETWORK
Monsieur	Renaud	ROUSSELE	MINEFI / TPG du Rhône
Monsieur	Denis	ROUSSEAU	MINEFI - DGCP
Monsieur	Philippe	ROY	Ministère Défense Inspecteur GI armées Marine
Monsieur	Jean-Pierre	ROYOU	France Telecom- R&D
Monsieur	Didier	ROZE	MINEFI - DGEMP
Monsieur	Philippe	ROSE	Le Monde Informatique - Journaliste
Monsieur	Guy	RUPIED	GIFAS
Madame	Lise	RUEFLIN	CCI du Doubs
Monsieur	Patrick	RUSPIL	REMY-COINTREAU
Monsieur	Dominique	SAGOT	MINEFI - T.G. Picardie

Monsieur		SAINT-PIERRE	MINEFI/DGCP/ TPG Haute-Vienne
Monsieur	J-G	SAINT-RAMON	IMV Technologies
Monsieur	Vincent	SAN-FILIPPO	MINEFI - Cmde ZD Sud-Est Préfecture Rhône -
Monsieur	Michel	SAPPIN	
Madame	Sophie	SAYANOFF-LEVY	MINEFI / IGIC
Monsieur	Dominique	SCHMITT	
Monsieur	Jean-Luc	SCHNEIDER	MINEFI - DP
Monsieur	Philippe	SCHUSTER	Ministère de l'Equipement,des transports et du Logement
Monsieur	Alfred	SCHWENCK	CNRS
Madame	Inès	SEN	La Poste - Directrice de la Stratégie
Madame	Geneviève	SIAT-GANIERE	CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin
Monsieur	Alain	SIMON	MINEFI - IGIC
Monsieur	Bernard	SOJKA	MINEFI - DECAS
Monsieur	Gildas	SONNIC	EADS Nantes
Madame	Chantal	STEIB	MINEFI - HFD
Monsieur	Marc	STEINER	MINEFI-DRDDI de Strasbourg
Monsieur	Thierry	SUEUR	Air Liquide
Monsieur	Philippe	SWINERS-GIBAUD	Pinault - Printemps - Redoute
Madame	Elisabeth	TAFANI	MINEFI - DIGITIP
Monsieur	Christian	TAFANI	Conseil Général Alpes-Maritimes
Monsieur	André	TANTI	MINEFI - HFD
Monsieur	Didier	TANYERES	MINEFI - CMDE -T.G. Languedoc-Roussillon
Madame	Sylvie	TERREL-des-CHENES	MINEFI - HFD -Adj.Chef SSI
Madame	Françoise	TERRIOU	MINEFI - DGI
Monsieur	Fabrice	THEOBALD	CSCN
Monsieur	Jacques	THERNIER	MINEFI-DIGITIP
Monsieur	Paul	THEVENIN	MINEFI - DGCP / TPG
Monsieur	Jean René	THIBAUD	MINEFI - HFD
Monsieur	Gilles	THIERLELIN	SGDN - DCSSI
Monsieur	Jean-Pierre	THIOLON	MINEFI/ TPG de Région Bretagne
Madame	Michèle	THONNET	Ministère Emploi Solidarité
Monsieur	Luc	THOMAS	MINEFI - DT
Monsieur	Jean	THYRARD	EUROMISSILE
Monsieur	Stéphane	TIJARDOVIC	Ministère de l'Intérieur
Monsieur	Gérard	TILLARD	MINEFI - HFD /CMDE
Monsieur	Marceau	TIRLOIR	MINEFI -DGCP/TPG de l'Ardèche
Monsieur	Christian	TOLLANT	TEXAS INSTRUMENTS FRANCE
Madame	Claudine	TOLLANT	MINEFI/DGCP/ Région Alsace
Monsieur	Gilbert	TOULGOAT	MINEFI - TPG de la Meuse
Monsieur	Eduard	TRIC	GIP-MDS
Monsieur	Robert	TRICARICO	MINEFI - T.G.Région PACA

Monsieur	Gilles	TROUESSIN	Ministère de la Santé
Monsieur	Paul	TUDURI	MINEFI/ DGDDI
Madame	Josette	TUFFERY	MINEFI - DECAS
Monsieur	Claudine	TULLANI	
Monsieur	Alain	TULOUP	MINEFI - DECAS
Monsieur	Jean	TYRARD	
Monsieur	Jean-Claude	VACHER	
Monsieur		VACHER	
Monsieur	J.Paul	VAILLANT	MINEFI-DIGITIP
Monsieur	Frédéric	VANNIER	MINEFI - DAJ
Monsieur	Jacques	VARET	MINEFI - BRGM
Monsieur	Philippe	VATEL	Secrétariat Général du Gouvernement/ DSAF
Monsieur	Pascal	VENZAC	Météo France
Madame	François-Xavier	VERON	Ministère de l'Intérieur-Direction de la Défense et Séc.Civiles
Monsieur	Dominique	VIAN	
Monsieur	Christian	VIDEAU	
Monsieur	Michel	VIGER	Invest in France Network
Madame	Dominique	VIEL	MINEFI - IGIC
Monsieur	Daniel	VILAIN	Ministère Emploi Solidarité - Adjoint HFD
Melle	Beatrice	VIVIEZ	MINEFI / DIGITIP
Monsieur	Daniel Henri	VINCENT	MINEFI - TPG du CHER
Monsieur	Jean-Luc	VO VAN QUI	MINEFI - DARPMI
Monsieur	Arnaud	VUYE	MINEFI - HFD
Monsieur	Jean-Pierre	WACKER	Caisse Dépôts & Consignations
Madame	Anne	WALRYCK	Chambre de commerce et d'industrie de Bordeaux
Monsieur	Bruno	WEYMULLER	TOTALFINA
Monsieur		WILPART	ARIST CRCI Nord Pas-de-Calais
Monsieur	Alain	WITRAND	DASSAULT Aviation
Monsieur	Raymond	YEDDOU	Ministère de l'Intérieur-Direction de la Défense et Séc.Civiles - Cabinet