



ACTES DU COLLOQUE AAIE-IHEDN « INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET ETHIQUE »

Le 12 janvier dernier, l'Association des Anciens élèves « Intelligence économique » de l'IHEDN ([Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale](#)), en collaboration avec le CIFFOP ([Centre Interuniversitaire de Formation à la Fonction Personnel](#)), organisait un colloque sur le thème de l'intelligence économique et de l'éthique.

Dans le magnifique cadre de l'amphithéâtre Foch de l'Ecole militaire à Paris, les différents intervenants du monde militaire et civil étaient venus répondre à la question suivante :

« Intelligence économique et éthique : quelle gouvernance face aux nouveaux défis ? »



Amphithéâtre Foch de l'Ecole Militaire - crédit photo : Jacques Robert (DMPA)

Introduction

Dans un discours d'introduction, le professeur [Pascal Chaigneau](#), professeur des Universités (HEC-université Paris V Descartes – Sorbonne Paris) pose le débat en les termes suivants :

- **Comment concilier éthique et intelligence économique dans un monde globalisé en pleine évolution ?**
- **Ces deux notions sont-elles conciliables aujourd'hui pour les entreprises ?**



Thème 1 : Intelligence économique et Ethique : deux notions conciliables pour les entreprises ?



Le premier thème est lancé et la parole est donnée à **Monsieur Dominique Lamoureux**, Directeur Ethique et Responsabilité d'Entreprise chez Thales et président du SIEPS ([Syndicat des Industries Exportatrices de Produits Stratégiques](#)).

« De quoi parle-t-on ? » S'interroge notre premier intervenant.

Monsieur Dominique Lamoureux définit l'éthique comme une discipline au dessus du simple respect de la législation, une simple conformité.

L'entreprise éthique n'est pas une entreprise morale, on n'est pas dans le domaine dogmatique de la morale.

Dans son domaine d'activité, on est « supra légal » et « infra moral ».

Comment procède-t-on pour effectuer des arbitrages entre des demandes multiples ? :

- Demande des acteurs
- Demande des salariés
- Demande des clients
- Demande des fournisseurs
- Demande de la société civile.

Comment doit-on agir pour obtenir le bon équilibre ?

On est dans un environnement difficile, très compétitif et l'entreprise doit produire et vendre dans cet environnement dont les caractéristiques peuvent se résumer de la façon suivante :

- Exigence absolument accrue
- Plusieurs types de capitalisme
- Un capitalisme financier qui fonctionne à la seconde
- Un capitalisme qui n'est pas soumis à du juridique.

Dans leur domaine d'activité, les entreprises sont inscrites dans le temps long (30 ans).

Par exemple, dans la fabrication de radars, on affecte des collaborateurs, des fournisseurs aux projets, on s'inscrit dans la durabilité.

L'émergence des ONG et de la société civile provoquent des mouvements et des exigences. Les entreprises évoluent donc aujourd'hui dans cet environnement en mouvement constant.



Pour Monsieur Lamoureux, l'éthique est indispensable aujourd'hui dans son domaine d'activité pour s'inscrire dans la durabilité.

Le monde est soumis à des contraintes :

- La corruption
- Problème de l'environnement
- Problèmes sociaux
- On privilégie un grand libéralisme, mais à quel coût ?

L'intelligence économique permet de donner à l'entreprise :

- Une capacité de connaissance de l'environnement
- Une compréhension des clients
- Une possibilité d'actions.

Cette recherche s'applique dans la déontologie.

Selon Monsieur Lamoureux, l'intelligence économique doit :

- Se préoccuper de la protection et de la sûreté des biens technologiques
- Permettre d'accroître leur influence sur leurs marchés, vis-à-vis de leurs gros clients
- S'inscrire dans une intelligence normative.

L'entreprise doit être un acteur de l'émergence de ses propres règles.

L'intelligence économique est un outil, comment peut-on le mettre en œuvre ?

Il est fondamental, selon l'intervenant, de « mettre de l'intelligence collective », de « jouer sur l'intelligence ».

Pourquoi ne pas mettre de l'intelligence collective :

- entre entreprises
- en définissant des partenariats
- en développant des actions sectorielles avec les entreprises.

Des exemples :

- Dans un souci de bonne gouvernance, d'éthique et de loyale concurrence dans les échanges commerciaux internationaux, la profession a mis en place au sein de l'ASD ([Aerospace and Defense Industries Association of Europe](http://www.adsgroup.org.uk/pages/83675783.asp)) un comité chargé d'élaborer des standards éthiques susceptibles d'être acceptés et adoptés par toutes les entreprises européennes de ce secteur.
- (<http://www.adsgroup.org.uk/pages/83675783.asp>)
- Business ethic committee bruxelles à Bruxelles (http://www.worldwideerc.org/about_us/Pages/business-ethics-committee.aspx)



Il est nécessaire :

- d'échanger les « best practises » entre les entreprises par des actions collectives
- de définir des partenariats entre secteur public et secteur privé
- de définir une réelle confiance entre entreprises et administration.

Concernant la corruption, le groupe Thales affiche une tolérance zéro pour cette pratique et s'interdit de verser des pots-de-vin, malgré la corruption qui existe dans un certain nombre de pays.

Depuis les premières recommandations de l'OCDE en 1997 contre la corruption dans les transactions internationales (<http://www.oecd.org/dataoecd/36/37/26243002.pdf>) et la convention de Mérida des Nations Unies, le groupe n'a aucune action sur la corruption passive. (http://www.unodc.org/pdf/crime/convention_corruption/signing/Convention_f.pdf)

Comment le Groupe Thales procède-t-il pour vendre ?

L'intelligence stratégique intervient pour savoir comment le groupe Thales doit faire pour rester dans un pays où la corruption est de mise et cherche d'autres voies comme :

- Les pratiques offset (compensation industrielle)
- Développement de l'emploi dans le pays concerné
- S'inscrire dans un autre business mode
- Importation dans le pays concerné.



Suite à l'intervention de Monsieur Lamoureux, la parole est donnée à **Madame Catherine DELHAYE**, Deputy General Counsel, en charge de l'éthique et de la compliance chez Accenture.

Juriste de formation, elle précise que Accenture est un cabinet de conseil mondial, d'origine américaine, et pratique une éthique et une compliance anglo-saxonne au niveau global.

En premier lieu, **Madame Delhaye** reprend une définition de l'activité d'intelligence économique.

« C'est un dispositif par lequel tout acteur de la vie économique assure la maîtrise et la protection de l'information qui est essentielle pour ses activités ».

Ce dispositif comporte deux dimensions, l'une offensive, l'autre défensive :

- D'un côté, il s'agit de rechercher, traiter et exploiter l'information utile. Pour Accenture, c'est détecter l'information stratégique.



- De l'autre, il s'agit de la protéger dans un environnement fortement concurrentiel. Pour Accenture, c'est un moyen de défendre le patrimoine matériel.

Le cabinet de conseil Accenture est confronté à des cultures différentes (activités dans plus de 120 pays), et ses métiers sont variés :

- [Centre de recherche et d'innovation technologique](#) (production de brevets) à [Sophia-Antipolis](#)
- Organisation
- Stratégie
- Outsourcing
- Mise en œuvre d'expertise, de services, de logiciels.

L'activité du cabinet conseil est au cœur de l'information et les collaborateurs sont détenteurs d'informations stratégiques de leurs clients.

Les enjeux pour Accenture sont multiples.

- Le premier est de défendre son savoir-faire, le taux de turnover est de 10 % de collaborateurs qui vont dans les cabinets concurrents.
- Le second est chaque collaborateur est vecteur et ambassadeur de la marque Accenture.
- Le troisième est que le cabinet soit fiable à l'égard des partenaires qui apportent logiciels, métiers.
- Le quatrième est qu'Accenture doit être une bonne entreprise citoyenne pour assurer la croissance et la durabilité.

Enfin, il faut rassurer les salariés, les actionnaires et les tiers.

Comment organiser le cabinet Accenture avec 20 000 consultants ?

Quelles règles adopter en matière d'éthique et de compliance, deux notions interdépendantes ?

L'éthique : c'est le message porté par la direction, quel comportement on veut adopter, c'est la réaffirmation de ce que l'on veut dire, ce que l'on veut être.

Compliance : comment on va mettre en œuvre pour être une référence en matière de déontologie, d'éthique et de responsabilité sociale ?

Il existe chez Accenture des règles « soft » et des règles « durs ».

Il y a d'abord un [code conduite des affaires et d'éthique](#), document qui formalise un certain nombre d'actions et de normes, et qui vise à engager l'entreprise et les partenaires. Ce code de conduite est destiné à aider les collaborateurs et à les guider dans leurs actions et prises de décision.

Les valeurs, au nombre d'une douzaine et s'articulent à travers des [règles](#) :

- Développement de la valeur aux clients



- Respect des biens matériels et immatériels
- Règles de confidentialité qui s'imposent aux collaborateurs
- Propriété intellectuelle protégée
- Règles média relations (on ne parle pas à la presse, au public, on vérifie à qui on va s'adresser, on ne laisse pas divulguer de l'information)
- Encadrement dans les rencontres
- Règles concernant les témoignages pour les tribunaux
- Règles de conflits d'intérêts.

Les collaborateurs et partenaires sont sensibilisés à la confidentialité et à la protection de la propriété intellectuelle.

La protection de l'information, c'est l'ADN d'Accenture, affirme avec conviction Madame Delhayé à l'auditoire.

Au-delà des règles, il y a les hommes et les femmes, les collaborateurs.

Une personne chez Accenture est chargée de la sécurité de l'information, de l'info business, de s'assurer qu'il n'y a pas de fuite.

Le processus de prise de conscience commence par des formations, par le biais électronique ou formation personnelle.

« Le concept est bien beau », dit Madame Delhayé, « mais si les gens ne comprennent pas, cela ne fonctionnera pas ! ».

Pour chaque nouvel entrant dans le cabinet conseil, il y a une formation spécifique, et on veille au suivi des formations (formation électronique ou personnel).

Le processus est contractuel avec les clients et les partenaires d'Accenture et les contrats de travail avec les collaborateurs comportent des clauses de confidentialité.

Un programme spécifique est mis en place pour protéger les données de clients.

Pour chaque projet avec un client, une personne est nommée pour s'occuper de la protection des données.

Le collaborateur doit prendre conscience et comprendre l'aspect stratégique des données sur un projet client.

Les collaborateurs signent des obligations à respecter (par exemple ne pas envoyer des fichiers à l'extérieur).

Un contrôle est mis en place pour identifier le cas échéant les violations. Si c'est le cas, la société poursuit sur le plan civil et pénal.

« **Les intentions sans les outils et les actes, cela ne sert à rien.** », déclare Madame Delhayé.



Mais le cabinet est conscient que l'on ne peut pas tout freiner, il faut faire confiance aux individus, on est dans une approche « américaine ».

La machine semble lourde à gérer, mais le dispositif est indispensable, insiste Madame Delahaye.

Les règles sont très formalisées chez Accenture, ainsi par exemple, un collaborateur n'invite pas à déjeuner un fonctionnaire lors d'une attribution de lots sur un marché public.

Accenture s'engage à respecter les biens de ses clients. Une copie emportée, c'est une contrefaçon, une documentation emportée, c'est du vol.

La formation auprès des collaborateurs, est illustrée de nombreux exemples pour les sensibiliser aux règles définies au sein du groupe.

Suite à une intervention de Monsieur Dominique Lamoureux constatant l'installation d'une « **usine à gaz** » au sein d'Accenture, Madame Delhaye rétorque que la croissance dépend de cette rigueur et que le marché attend du groupe cette approche. Elle rappelle que les métiers d'Accenture tournent autour de la gestion de l'information et qu'il est indispensable de mettre en place un outil de renseignement par rapport à chaque employé et collaborateur du groupe ; l'entreprise est multinationale et le dispositif s'applique à tous.

Elle termine son intervention en concluant que le groupe Accenture veut faire de cette contrainte une opportunité.



Monsieur [Frank Bournois](#), CFFOP - professeur des Universités de Panthéon-Assas ParisII, intervient pour nous parler du lien entre l'intelligence économique stratégique (IES) et les ressources humaines.

La dimension est cruciale dans l'organisation entreprise. Selon lui, l'entreprise en tant qu'entité n'existe pas, elle existe seulement pour les juristes.

Ce sont les hommes qui l'animent, qui la font développer (matériel, flux, équipement, produits).

Une entreprise n'a de sens que si elle est tournée vers la performance.

L'intelligence économique et stratégique doit plus intégrer les évolutions RH tout comme les RH doivent intégrer les réflexions IES. **Malheureusement aujourd'hui, on est loin du compte.**

Monsieur Bournois nous donne sa définition de l'IES (intelligence économique et stratégique) :



C'est une démarche organisée au service du management de l'entreprise visant à améliorer les performances pour la collecte, le traitement de l'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (notions d'opportunités et de risques).

C'est un processus d'aide à la diffusion qui :

- utilise des outils spécifiques
- mobilise des salariés
- s'appuie sur l'animation de réseaux humains internes et externes.

Selon lui, L'IES sera encore plus au cœur de l'action en 2020 à cause :

- de la porosité des frontières en entreprises
- de l'outsourcing facilities management
- des parties prenantes exigeantes ([stakeholders](#), [RSE](#))
- de la flexibilité et de la décentralisation accrues
- de plus d'empowerment (prise en charge de l'individu par lui-même) et moins de contrôle
- de l'internationalisation (Asie, pays émergents)
- de nouvelles attentes
- diversité éthique et compliance
- fraude à l'identité, judiciarisation.

L'IES est un ensemble de cinq sous-ensembles :

- Environnement de l'entreprise
- Stratégie
- RH
- Outils
- Réseaux.

L'IES s'apparente au [management des risques](#).

Une enquête montre en 2000 que sur une échelle représentant des Etats, des entreprises internationales et petites structures :

- 13.7 % subissent de la désinformation
- 12.7 % des interceptions d'informations
- 30.8 % sont soumis au lobbying et à l'influence
- 11 % au débauchage de leurs cadres
- 12 % à l'atteinte à la réputation.

Le degré de conscience des DRH en matière de risques IE (intelligence économique) est faible.

Le bon modèle IE n'existe pas car il varie en fonction :

- des effectifs



- du CA
- des attaques antérieures
- de la notion d'échelle de la concurrence
- de la part export.

L'organisation interne de la fonction IE est déterminante ;

- Comment rattacher l'IE ?
- Reporting au Directeur Général ?
- Liaison division elle/filiale ?
- Liaison avec d'autres fonctions (compliance, RH) ?
- Nature des missions : à la commande, groupe de travail permanent, plan de gestion de crise ?
- Profil des responsables en IES ?
- Formation d'origine des responsables ?

Il faut penser l'IES de demain avec les salaires de demain.

Aspiration de la génération Z

- Besoin d'autonomie (feedback)
- Rapport à l'autorité
- Rapport au travail (moins sur des valeurs LT, contrats)
- Besoin d'apprendre (variété, génération zapping)
- Rapport au temps (immédiate et parcours professionnel accéléré)
- Rapport à l'information (internet)
- Liberté d'expression (méconnaissance des codes)
- Engagement dans le travail (liés au collectif, équilibre des vies)
- Diversité relationnelle et éthique (solidarité, communauté, rites).

Pour la génération d'aujourd'hui, le pouvoir c'est celui qui met l'information au service de la communauté.

Il faut mettre les outils à la disposition des collaborateurs avec une protection systématique des biens, des règles de confidentialité et de sécurisation de l'information.

Il faut faire évoluer les outils (tableaux de bord en temps réel, mashboard, mashup et dashboard).

Les RH doivent intégrer l'intelligence stratégique dans leurs politiques, dans leurs pratiques.

Éléments du cycle de renseignement / Notre composante IES

- Attirer les talents → Maîtriser les risques / recrutement
- Récompenser → Valoriser les comportements favorables à l'IES
- Développer → Intégrer la dimension IES dans les programmes de formation
- Fidéliser → Utiliser le levier de la culture d'entreprise
- Impliquer → S'appuyer sur le management de proximité
- Dialoguer → Anticiper les risques en liaison avec partenaires sociaux



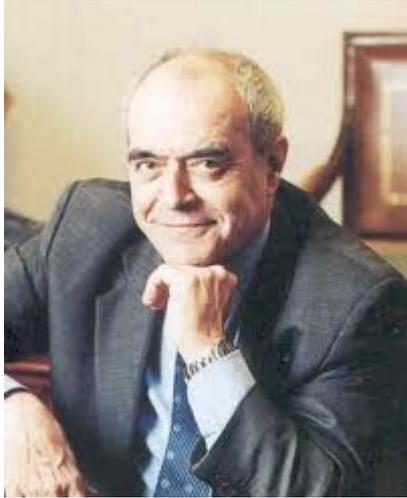
- Evaluer → Construire et suivre des indicateurs pertinents (évaluer)

En conclusion, Monsieur Bournois parle de la nécessité de passer d'une hiérarchie sociale classique à une hiérarchie de la connaissance dans l'entreprise par :

- Positionnement de la fonction IE
- Professionnalisation des responsables IES en liaison avec les autres fonctions de l'entreprise dont les Ressources Humaines
- Intégration de l'intelligence stratégique dans les processus RH
- Elaboration d'outils
- Faire des échanges intelligents
- De bonnes pratiques au sein de différents groupes d'activité.



Thème 2 : Intelligence économique et éthique dans la compétition mondiale.



En début d'après-midi **Monsieur [Alain Juillet](#)**, Président de l'académie de l'IE et du club des directeurs de sécurité des entreprises, et ancien **[Haut Responsable à l'Intelligence Economique](#)** auprès du gouvernement français, souhaite définir ce que l'intelligence économique et l'intelligence stratégique doivent permettre de mettre en place. D'abord de la clairvoyance à long terme et outils d'aide à la prise de décision.

Alain Juillet pose le problème de l'éthique, de la morale et des rapports de force dans le jeu de la mondialisation au niveau :

- Des guerres militaires
- Des hommes
- Des conflits intra-entreprises.

Au niveau des guerres :

Première réflexion :

L'éthique est issue de la morale et la morale est évolutive. L'éthique et la morale sont au dessus des rapports de force.

Allusion au code d'honneur des chevaliers, au respect des règles éthiques et morales, de la notion de vivre ensemble.

Il parle de Saladin qui en 1187, décapita Renaud de Chatillon, baron des terres de Palestine, car il n'avait pas respecté une trêve.

Deuxième réflexion :

La morale et l'éthique évoluent tout le temps.

Les exemples sont nombreux :

- Les [conventions de Genève](#) définissent des règles relatives au traitement des prisonniers en cas de conflit armé.



Qui les respecte se demande Monsieur Juillet ?

Est ce qu'on respecte les conventions de Genève à Guantanamo ?

Les soldats américains bénéficient d'une impunité judiciaire contre les crimes de guerre.

- Monsieur Juillet évoque ensuite la demande par les croisés aux habitants de Béziers de livrer les cathares en 1209.

Avant de prendre Béziers, un légat du pape aurait dit : Tuez les tous, Dieu reconnaîtra les siens !

- Pendant la 2^{ème} guerre mondiale, ceux qui résistaient au régime nazi étaient considérés comme résistants. Pour les allemands, c'était des terroristes.

Au niveau des individus :

Aujourd'hui au niveau de l'individu, l'argent et le statut social sont devenus des valeurs importantes.

La société actuelle du statut social et de la « peoplelisation » vous crée un besoin très fort et l'individu tombe dans le piège.

On veut avoir très vite un statut, et l'éthique et la morale, on s'en « fout ».

L'individualisme prime sur tout aujourd'hui et on essaye de le corriger en :

- Edictant des règles
- Mettant en place des lois restrictives
- Faisant de la compliance (par la formation, on impose des règles éthiques et morales).

Au niveau des entreprises :

Le degré est très variable selon les entreprises.

La corruption s'est généralisée, la Direction Centrale du Renseignement Intérieur ([DCRI](#)) a identifié 3 000 attaques informatiques et 60 % sont des entreprises françaises contre des autres entreprises françaises.

Au niveau des entreprises, l'éthique et la morale sont rarement respectées et cela permettait de créer des distorsions de concurrence.

Des exemples :

- Revenons à la crise financière de 2008, le Secrétaire au trésor américain Henry Paulson, issu de la banque Goldman Sachs, a lâché Lehmann brothers dans la crise pour favoriser Goldman Sachs.



- Pour l'entrée de la Grèce dans l'Union européenne et dans la zone Euro, Goldman Sachs aurait aidé la Grèce à camoufler ses chiffres et la réalité de l'économie grecque. Et tout en [conseillant le gouvernement grec, Goldman Sachs spéculait sur la faillite de la Grèce.](#)
- [Le dernier plus gros scandale](#) de corruption concerne le contrat du siècle al Yamama signé entre la société britannique BAE Systems et l'Arabie Saoudite. Le contrat a fait l'objet de commissions illégales versées à des membres de la famille royale d'Arabie Saoudite. (<http://www.paradisfj.info/spip.php?article2131>)
- Autre scandale de corruption en Europe qui a touché la société allemande Siemens pour obtenir des contrats. La société dispose pourtant 2 000 compliances officers et un code de conformité contre la corruption.

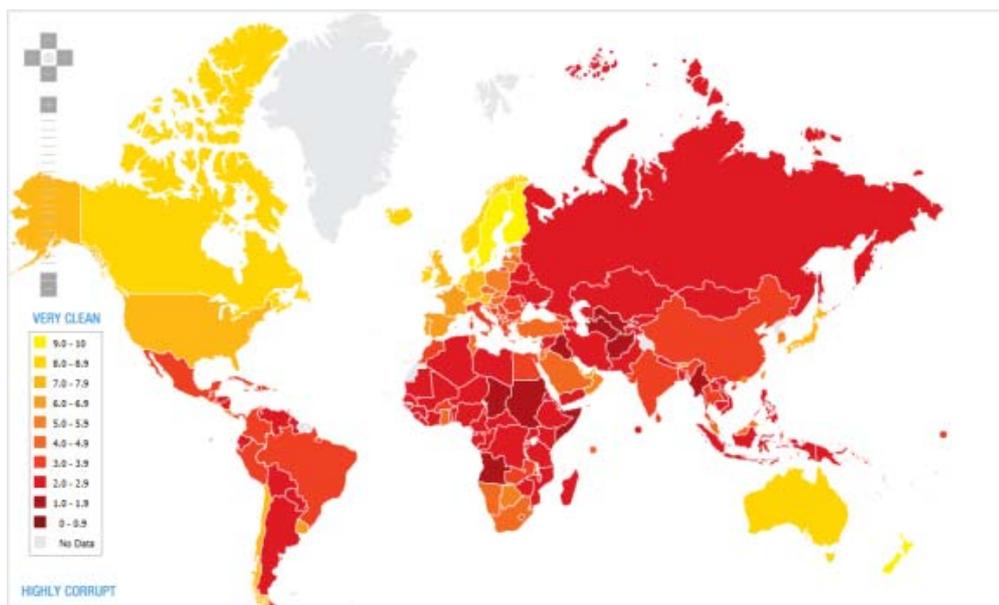
(https://www.swe.siemens.com/france/web/fr/portail/durabilite/compliance/Documents/guide_conf_ormite_1475049.pdf)

- Aux USA, la société Halliburton, dirigé en son temps par le vice président de l'administration américaine Bush, Dick Cheney a obtenu des contrats sans procédures d'appels d'offre internationale.

Les travaux de l'OCDE contre la corruption ont pourtant été initiés par les USA.

Pour Monsieur Juillet, il est temps d'être réaliste : « Nous sommes engagés dans une guerre économique et personne ne se fait de cadeaux ». « On est dans un combat dissymétrique et la corruption est un fil à la patte » dixit monsieur Alain Juillet.

La corruption existe dans la plupart des pays et ne touche pas seulement les pays pauvres mais aussi les pays industrialisés.



Il y a nécessité d'une évolution vers la compliance et une prise en compte de l'éthique.

Oui, mais quelle éthique ? et quelles applications pratiques ?



L'éthique, c'est une transcription de la morale dans une société en pleine évolution dans laquelle on ne peut pas échapper aux rapports de force.

Le pôle économique mondial se déplace vers l'Asie, il va falloir prendre en compte l'éthique et la morale des pays de cette zone.

Il va falloir apprendre et comprendre l'éthique et la morale de ces pays.

C'est le grand challenge de demain, conclut Monsieur Alain Juillet.



Monsieur Jacques HOGARD, Président de [l'E.P.E.E](#), société de conseil en intelligence stratégique, souhaite nous parler de l'éthique par rapport à son métier, par rapport au développement international. Son entreprise accompagne les entreprises dans leur développement à l'international.

Son entreprise accompagne les entreprises dans leur développement à l'international.

Il souhaite réfléchir à la notion d'éthique par rapport à son métier, par rapport au développement international. Il souhaite réfléchir à la notion d'éthique dans la dimension internationale et le rôle de l'intelligence stratégique dans cette dimension. Le contexte international est complexe et ne favorise pas l'éthique dans un environnement international. On est soumis à une unité de valeurs transmise par l'éducation et l'école.

A l'international, tout est brouillé, la loi n'est pas la même et la culture n'est pas la même aussi.

Le contexte international offre une image complexe et « labyrinthique ».

Le contexte se caractérise par :

- des prémices d'un choc de civilisations
- de relations multinationales transversales
- de repli identitaire profond
- d'une crise de conscience vis-à-vis des organisations européennes
- d'une chaîne de valeur autonome
- de systèmes juridiques qui se concurrencent
- la fin des guerres idéologiques
- lutte pour les ressources (eau, ressource essentielle pour l'homme)
- les normes d'organisations internationales (OCDE, OMC)
- de la transparence non discriminatoire
- lutte contre la corruption.



Dans une situation complexe, il faut réagir intelligemment.

L'intelligence stratégique et l'Éthique se rejoignent et ont un rôle à jouer.

L'Éthique est très à la mode, mais ce n'est ni le droit, ni la morale.

Le droit est un ensemble de normes coercitives, la morale est un système de normes qui s'imposent à une collectivité. L'éthique n'est pas déontologique, n'est pas un engagement à respecter le droit ou la morale.

L'éthique se fonde sur la question du rapport à l'autre, c'est une démarche vers l'autre.

La question à se poser est la suivante :

Qu'est ce que j'aimerais que l'on me fasse si j'avais été dans la même situation ?

Il faut être proactif et faire aux autres ce que nous voudrions si nous étions dans la même situation.

L'éthique, c'est la prise en compte de l'autre, le souci de l'autre. Mais avoir le souci de l'autre peut représenter un danger. Il y a une interdépendance de l'intelligence stratégique et de l'éthique.

Pour cela, il faut :

- Se débarrasser de ses préjugés
- S'ouvrir à la culture de l'autre
- Comprendre le pays
- Déterminer en bonne intelligence le rapport avec l'interlocuteur
- Accepter l'ignorance de l'autre
- Permettre de prendre en compte le rapport à l'autre.

Du fait de la complexité de l'environnement, l'éthique est le seul moyen pragmatique pour répondre et l'intelligence stratégique est l'instrument pour répondre aux problématiques.

L'action juste est celle qui peut se projeter dans la durée.



Monsieur le Professeur [Patrick Raymond](#) , de l'Université de Bourgogne, termine les tables rondes de la matinée en nous proposant de disserter sur la place des finances publiques dans une stratégie de guerre économique.

En effet, les finances publiques sont en pleine mutation. Ce n'est pas véritablement une évolution, car il y a continuité.

Avec la mise en place de l'Union économique et monétaire le 31 décembre 2001, une nouvelle ère économique débute le 1^{er} janvier 2002 dans les douze pays de l'Union européenne.

Les Etats qui respectent les [critères de convergence](#) participeront à la mise en place de la [monnaie unique](#).

La France doit faire partie de la liste des pays qui sont aptes à participer à la zone euro en respectant les critères en matière de déficit public annuel et de dette publique et qui feront ce que deviendra l'Europe. Dans une union monétaire, le langage c'est l'argent, et avec les bouleversements économiques, les pays sont entrés dans une guerre économique fratricide.

Dans une guerre, il y a le champ de bataille (banques centrales, marchés financiers), les armes (taux d'intérêts, devises, argent que l'on garde), les morts économiques (chômage, délocalisation), les morts financiers ou pays sous perfusion (Grèce, Italie, Irlande, Portugal).

Il faut faire partie du cercle fermé des pays vertueux et la France n'a plus le temps, ni l'argent en cette période d'endettement et de déficit et doit mettre en place une économie de guerre.

L'Etat s'est donc efforcé de faire évoluer la législation :

La [loi organique relatives aux lois de finances \(LOLF\)](#), texte déterminant le cadre juridique des lois de finances, et datant de 1959, vise à moderniser l'Etat et impose une obligation de résultat dans les finances publiques.

- La LOLF s'applique à partir du 1^{er} janvier 2002
- La LOLF est un texte qui marque une rupture
- La LOLF a fait entrer la France dans l'union monétaire et dans sa gestion des dépenses publiques.

Dans une union monétaire, le langage c'est l'argent, et avec les bouleversements économiques, les pays sont entrés dans une guerre économique fratricide.

L'Etat s'est donc efforcé de faire évoluer la législation :

- Depuis 2007, l'Etat a mis en place la révision générale des politiques publiques ([RGPP](#)), programme visant à moderniser l'Etat et à réaliser des économies.



Cette démarche doit permettre à l'Etat de pouvoir juguler l'inflation, les déficits.

- La loi de finance pour 2012 établit une relation entre l'Etat et les collectivités locales (http://www.senat.fr/rap/a11-112-18/a11-112-18_mono.html)
- La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1er août 2001 institue de nouvelles règles d'élaboration et d'exécution du budget de l'État. Elle introduit notamment une démarche de performance pour améliorer l'efficacité des politiques publiques qui permet de faire passer l'État d'une logique de moyens à une logique de résultat. (http://www.bercy.gouv.fr/lof/1_2_2_3.htm)
- La loi de règlement est l'une des trois types de lois de finances qui arrête le montant définitif des recettes et des dépenses de l'Etat.

La RGPP est à l'administration via le pouvoir exécutif ce que la LOLF est finances publiques via le pouvoir législatif.

« La France est malade mais elle se soigne » déclare Monsieur Patrick Raymond en faisant évoluer sa législation (plus de textes en 15 ans).

Les défis sont énormes car :

- Perte de crédibilité vis à vis des partenaires, des investisseurs
- Chaque année, la dette coûte 50 milliards à la France
- Chaque année, elle emprunte pour rembourser les intérêts de la dette
- Perte de triple A
- La loi de programmation des finances publiques pour 2009- 2012 gèle les dotations de l'Etat aux collectivités locales pendant 3 ans. (<http://www.senat.fr/rap/a11-112-18/a11-112-183.html>)

Il y a donc urgence pour trouver des pistes de sortie de crise en bonne intelligence et par une programmation des finances publiques adaptée.



Thème n° 3 Enjeu croissant de gouvernance pour le service public



Le Général Dominique Gérard, Chef du département de l'intelligence culturelle et de la la recherche de l'information économique du service de coordination à l'intelligence économique (SCIE) dirigé par Monsieur Frédéric Lacave, est venu présenter le réseau des correspondants IE dans les administrations centrales.

La France a mis en place une politique de l'intelligence économique qui participe de la politique économique au sens large.

Cette politique concourt au même objectif :

- La préservation de l'emploi
- Soutien à la compétitivité de l'économie
- Croissance de l'économie.

Pour accomplir sa mission, le SCIE (<http://www.economie.gouv.fr/scie/ressources>) dispose d'un réseau de correspondants dans les administrations centrales placées sous l'autorité des préfets et est directement rattaché au secrétariat général des ministères économique et financier.

Le service accompagne les entreprises qui ont besoin d'informations pour aller se développer à l'international, qui cherchent à surveiller leurs concurrents et à protéger les innovations dans leurs secteurs d'activité.

Le service se décompose en quatre départements :

- un premier département dédié aux outils numériques (Google) et la mise en place prochaine d'une plate-forme de veille stratégique« E-Veil » au sein des ministères économique et financier avec un déploiement territorial au sein des directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.
- Un département d'animation des conseillers
- Un département intelligence culturelle et recherches informations économiques.



Le service est acteur économique des autres ministères et ses activités consistent à :

- Effectuer de l'analyse prospective et de la prospective
- Essayer de capter les changements de paradigme
- De trouver des signaux faibles
- D'aller vers des informateurs
- Trouver un élément paradoxal, des prémices de quelque chose qui va être important pour demain
- Effectuer des recoupements pour savoir s'il va y avoir un changement
- Effectuer des plans de veille stratégique (dans le secteur de l'eau, des nano technologiques).

Les travaux du service sont orientés vers les régions, en direction des secrétaires généraux pour les affaires régionales ([SGAR](#)) et les [préfets de régions](#) et participent au plan stratégique régional, à l'innovation et au soutien à la compétitivité.

Le service vient en mission d'appui aux [partenariats public/privé](#) ou aux partenariats patriotes public/privé, va à la rencontre des jeunes entrepreneurs, réfléchit aux moyens pour capter et garder les cerveaux étrangers, participe au développement de la France (par des groupes d'influence) dans le Monde et met en œuvre en interministériel la politique publique française d'intelligence économique ([PPIE](#)) élaborée au niveau de l'Etat, validé par un comité directeur à l'IE placé auprès de la Présidence de la République et mise en œuvre par un [délégué interministériel](#).

Table ronde : Intelligence économique et gouvernance des collectivités territoriales.



Le commandant [Rémy Février](#) de la [Gendarmerie Nationale](#) intervient sur le thème de l'Intelligence économique et gouvernance des [collectivités territoriales](#). (Thème de son livre sorti en 2010, voir annexe à la fin du post)

Avant, l'intelligence économique se limitait au niveau régional aux pôles de compétitivité.

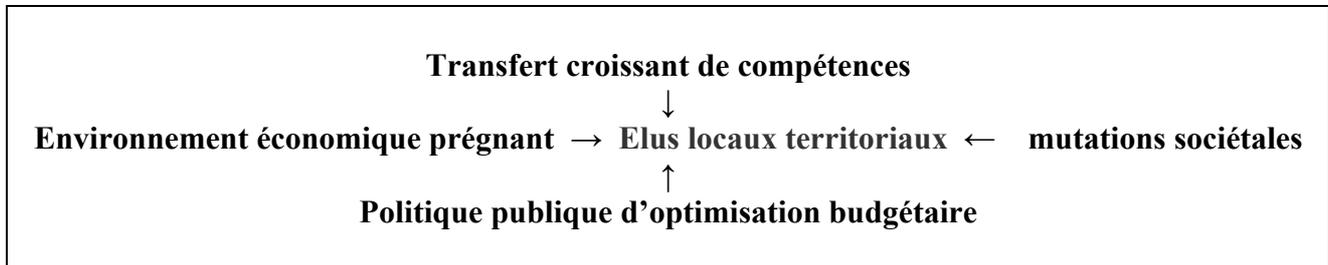
Maintenant on décline les principes IE aux collectivités territoriales en mettant en place un marketing territorial.

Les défis selon le commandant Rémi Février :

- Il faut que les élus locaux deviennent des élus stratèges
- Protection de l'information



- Problématique de la quadrature de l'écu local.



- Menaces sur les systèmes d'information avec l'avènement de la bureautique, le facteur humain et la taille des collectivités.
- Les évolutions rapides poussent la DSI à relever le défi du traitement à caractère administratif (Etat civil, liste électorale...) et de nouveaux types de traitement (fichier de suivi de l'assiduité scolaire, biométrie, vidéo protection, demande d'attestation d'accueil).

Les défis numériques :

- **Mise en place d'une administration numérique**
 - Indispensable évolution, enjeux et objectifs
 - Intérêt manifeste du public
 - Réduire la fracture numérique et aménagement du territoire.
- **Rôle des collectivités locales**
 - Collectivités en front office
 - Attentes fortes
 - Services diversifiés
 - Expérimentation réussies ([E-Bourgogne](#))
 - Défis et contraintes
 - Accessibilité
 - Interopérabilité
 - Sécurisation des échanges.
- **E-démocratie et gouvernance**
 - Concept de démocratie électronique
 - Concept historique, attente forte et interrogations
 - Collectivités territoriales et E-démocratie
 - Europe et démocratie participative locale
 - Elaboration des consultations
 - E-démocratie et risques numériques.
- **Dématérialisation des appels d'offres**
 - Obligation légale
 - Droit européen relatif à la commande publique
 - Evolution du code des marchés publics
 - Pré requis juridiques
 - Objectifs ambitieux.
- **Risques juridiques**



- Législation évolutive
- Droits des TIC d'origine
- Emergence des TIC comme enjeu majeur.

- **Mutations économiques et sociétales**
 - Consommation de masse
 - Nouveaux types de crédit
 - Impact de la mondialisation
 - Obligation de communication.

- **Répercussions sur les collectivités territoriales**
 - Nouveaux rapport au temps
 - Exigence d'une réponse adaptée

- **Implication sociétale nouvelle**
 - Tradition forte
 - Regain de vitalité
 - Recherche d'influence
 - Structure horizontale.

- **Nécessité d'optimisation budgétaire**
 - L'Etat bureaucratique français doit devenir un véritable Etat moderne. Lire le livre de [Michel Croizier](#) : Etat modeste, Etat moderne.

- **Indispensable évolution managériale**
 - Management par projet
 - Transversalité.

- **Pour développer un territoire, nécessité d'une collecte de l'information**
 - En provenance directe du terroir
 - Analyse des signaux faibles
 - Apport des agents de contacts
 - Questionnaire thématique
 - Autres canaux informationnels : presse écrite, associations dédiées, salons spécialisés (pour une analyse des signaux faibles)

- **Processus complet de veille**
 - Veille juridique

 - Textes de lois relatifs aux collectivités territoriales
 - Rapports et analyses d'origine parlementaire
 - Etudes de recours administratifs
 - Veille économique (presse régionale)
 - Veille sociétale.

- **Plan stratégique**
 - Mise en valeur de l'attractivité des territoires
 - Former les acteurs territoriaux



Table Ronde : **Ethique et vidéosurveillance**



Monsieur [Richard Olszewski](#), adjoint au maire de Roubaix et conseiller délégué à la sécurité de la communauté urbaine de Lille succède au commandant Rémy Février pour parler d'éthique et de [vidéosurveillance](#) : un enjeu pour les collectivités locales.

- **Vidéo surveillance**

- Date des années 1984
- Tendance à l'hyper surveillance, c'est l'avenir ?
- Efficacité
- Sujet fait néanmoins débat

- **Mise en place de plates formes qui gèrent les disfonctionnement urbains**

- Acquérir, transmettre, traitement
- Gestion d'un territoire comme un centre commercial

- **Partenariat ([PPP](#))**

- Faire la différence entre le partenariat public privé gagnant/perdant (PPPGP) et le partenariat public privé gagnant/gagnant (PPPGG).

- **Rôle pour le privé**

- Ne plus faire de simples opérations financières
- Respect de l'argent public
- S'inscrire dans la durée

- **Les inconnus**

- Sous traitance totale des centres de supervision urbain (exemple britannique)
- Traitement des images hors territoire
- Partenariats efficaces par des chartes éthiques
- Ne pas oublier d'investir sur les autres services publics

- **Comment agir sur les comportements ?**

- Vidéo production
- Attention aux limites des systèmes

- **Débat entre sécurité et liberté**

- Fichiers, liberté individuelle ([CNIL](#))
- Bien comprendre les chartes



- Avoir conscience de sa responsabilité
- Intégrer la dimension éthique
- Voir, ce n'est pas savoir



Thème n° 4 : Deux démarches face aux nouveaux défis



Le dernier thème du colloque aborde le lien entre intelligence économique et la pratique du lobbying.

Monsieur [Gaëtan Chauderlot](#), DG de la [société Fluencis Strategy](#), se présente comme un praticien, pas comme théoricien.

L'intelligence économique et le [lobbying](#) ont une réputation sulfureuse auprès d'un certain public.

Ces deux activités sont au pire malhonnêtes, au mieux contraires à l'intérêt général.

Et pourtant, elles sont d'un intérêt vital pour la compétitivité.

D'abord, l'information est indispensable à toute stratégie d'influence. Une action de lobbying débute par une action d'intelligence économique.

L'information est la matière première de l'intelligence économique et du lobbying.

La pratique du lobbying passe par l'adoption de règles éthiques ([AFCL](#))

Les organisations de toutes natures « croulent » sous l'inflation des lois et des normes.

Il faut adopter une démarche d'élaboration de charte pour établir une éthique professionnelle et un sens des valeurs morales.

L'éthique est indissociable de la règle.

L'Association française des conseils en lobbying ([AFCL](#)) a élaboré des règles communes érigées en charte.

Le projet de loi [LOPPSI II](#) encadre l'activité d'intelligence économique et de renseignement.

L'éthique revêt deux apparences :

- Respect de l'individu
- Respect de la parole donnée.



Monsieur le professeur [Philippe Rouger](#) , directeur de l'[Institut Nationale de Transfusion Sanguine](#) s'interroge sur la naïveté de l'éthique.

Dans le contexte mondial, il ne faut pas être naïf et l'éthique ne doit pas être naïve.

L'éthique c'est le respect de l'être, et sans l'éthique on va vers une dérive.

La notion d'éthique n'a pas la même signification et n'est pas ressentie de la même façon suivant les pays, les cultures.

Plus les Etats produisent des normes, plus les acteurs concernés cherchent à les contourner.

Une autorité doit s'autoréguler et remettre en cause l'aspect normatif à l'extrême :

- Quelle est la norme ?
- Comment évolue t-elle ?
- Est-elle responsable ?

Le respect de l'être, c'est l'avenir, l'Etat n'a plus la puissance de réguler, l'Etat n'est plus un référent.

On doit pratiquer une éthique sans naïveté car on :

- Est en période de mutation
- Remet en cause l'état de droit
- Est dans un monde globalisé et les Etats ne sont plus dans les conditions d'effectuer et de jouer leurs rôles
- Va assister à la rencontre du droit Common Law, du droit arabe, et du droit asiatique (chinois)
- Est face à des défis et des troubles profonds
- Est dans une crise d'identité
- Est dans une crise économique qui induit des délocalisations
- Est dans une opposition soft law/hard law.

L'éthique doit devenir une cellule nerveuse d'un cerveau global qui doit permettre une prise de conscience de l'humanité. L'éthique doit transcender la morale.

Le Colloque s'est terminé par une allocution de clôture du journaliste [Jean Claude Bourret](#) et un cocktail.

- - - - -
-



► **Photos du colloque** : (<http://asso-aie.org/wp-content/uploads/2012/01/Colloque-AAIE-IHEDN-2012-Compilation-des-photos.pdf>)

Merci à Monsieur **Patrick Bourdil** pour sa précieuse collaboration.

Paris, le 28 avril 2012

Christophe Condette Forster (www.condette.wordpress.com)

Pour aller plus loin dans la réflexion et l'action suite à ce colloque.

- Charte de la Fédération Française de l'intelligence Economique

(<http://www.fepie.fr/docs/Charte.pdf>)

- Réflexion sur l'Ethique en intelligence économique

(<http://www.lyon-ethique.org/IMG/pdf/intelligenceecofrezal.pdf>)

- Article des Echos

(<http://blogs.lesechos.fr/intelligence-economique/l-avenir-de-l-intelligence-economique-communication-et-ethique-a2869.html>)

- Rapport responsabilité d'entreprise du group Thalès

(http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/5855/original/Thales_RARE_2009.pdf?1280728996)

- Ethique et sociétés d'intelligence économique : un mariage impossible ?

(http://www.cge.asso.fr/presse/Unesco/2010/mention_s/D1770%20EOGN%20-ECOLE%20DES%20OFFICIERS%20DE%20LA%20GENDARMERIE%20NATIONALE-Sous-lieutenant%20Jean-Christophe%20GROSSE.pdf)

- Ouvrage du commandant Rémy Février

(<http://thierryhau.over-blog.com/article-intelligence-economique-et-collectivites-territoriales-64829291.html>)

- Brochure du cabinet Accenture France

(<http://ligam.typepad.fr/files/brochure-accenture-france.pdf>)



Vers un lobbying éthique ? ou comment pratiquer l'influence sans corruption

(http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/25/83/09/PDF/RIVALMEE24_2006.pdf)

- Ethique des affaires

(http://fr.wikipedia.org/wiki/%Ethique_des_affaires)

LOLF et finances publiques

- (<http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/finances-publiques/ressources-depenses-etat/lolf/>)

LOLF : une nouvelle constitution financière

- (<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/lolf/index.shtml>)

RGPP

- (http://fr.wikipedia.org/wiki/Révision_générale_des_politiques_publiques)
- (<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/modernisation-etat/revision-generale-politiques-publiques.shtml>)

Loi de règlement

- (<http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/finances-publiques/ressources-depenses-etat/budget/qu-est-ce-qu-loi-reglement.html>)

Loi de finances en France

- (http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_finances_en_France)
