

L'intelligence économique



L'intelligence économique : historique

Après le Japon dans les années 1970 et les Etats-Unis à la fin des années 1980, la France s'est lancée à son tour dans la démarche d'intelligence économique à compter des années 90, à la suite de tentatives de prise de contrôle de sociétés françaises sensibles et de l'activité de fonds d'investissements étrangers agressifs. Sic en retrace l'historique.

Ce mouvement s'est produit par l'intervention de responsables dans des secteurs aussi divers que la défense nationale, le réseau consulaire et celui de l'entreprise et de quelques universitaires. Ces personnes ont clairement perçu l'essor de l'économie de la connaissance et le fait que les technologies de l'information modifiaient les conditions des prises de décision et appelaient de nouveaux modes de pensée et d'action.

Chronologie de l'intelligence économique de 1994 à 2005

En 1994, le rapport du commissariat général du plan « Intelligence économique et stratégie des entreprises », appelé également rapport Martre (son auteur est un ancien PDG de l'aérospatiale), apporte la légitimité de l'Etat à ces nouvelles pratiques et préconise la mise en place d'une politique publique d'intelligence économique. En avril 1995 est créé le Comité pour la Compétitivité et la Sécurité Économique (CCSE), placé auprès du Premier ministre et comprenant sept membres élus pour deux ans. Le CCSE ne s'est plus réuni à compter de 1997.

En 2002, l'intelligence économique réapparaît dans une circulaire du Minefi concernant la Défense économique et précisant le rôle des différents acteurs régionaux (notamment les préfets) impliqués dans sa mise en œuvre.

Les neuf années qui séparent la publication du rapport Martre de celui proposé en juin 2003 par le député Bernard Carayon, « Intelligence économique, compétitivité

et cohésion sociale », et adressé au Premier ministre, sont marquées par la constitution de cercles formels et informels, adossés parfois à l'Etat tels que les groupes « intelligence économique » de l'IHEDN ou de l'INHES, parfois à des associations comme SCIP France (Association des professionnels de la veille et de l'intelligence économique en entreprise), l'AFDIE (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Économique), ou des « think tanks », tels que le CEPS (Centre d'Étude Prospective et Stratégique).

En 2005, le ministère de l'Intérieur publie une circulaire sur l'intelligence économique appliquée aux territoires créant l'intelligence économique territoriale et prévoyant des schémas régionaux d'intelligence économique pilotés par les préfets de région.

Dispositif opérationnel

La principale conséquence du rapport Carayon est la création d'un dispositif public d'intelligence économique, avec à sa tête un Haut Responsable à l'Intelligence Economique (HRIE) au sein du secrétariat général de la Défense nationale, rattaché au

Premier ministre. Ce poste a été occupé du 1^{er} janvier 2004 à avril 2009 par Alain Juillet, chargé de la mise en place de responsables de l'intelligence économique dans divers ministères (Affaires étrangères, Economie et Finances, Agriculture, Défense, Intérieur, Recherche et Environnement, et Développement durable). Le dispositif repose également sur un réseau territorial avec, auprès des TPG de région, un chargé de mission régional à l'intelligence économique (CRIE), qui dépend du Service de Coordination à l'Intelligence Économique (SCIE) du ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi.

Une réforme de ce dispositif pour le rendre plus performant est en cours, avec au plus haut niveau, le remplacement vraisemblable de la structure du HRIE par une « délégation interministérielle » et, concernant les 22 CRIE, le rattachement de ce réseau territorial aux futures Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) qui fusionneront sept administrations déconcentrées de l'Etat d'ici 2010. ■

Les priorités d'action

- ▶ Le soutien aux entreprises
- ▶ La définition d'une réglementation sur le droit du secret des affaires
- ▶ La mise en place d'une intelligence territoriale permettant aux PME d'accéder à l'information stratégique

“ Les experts-comptables pourront prodiguer des conseils en matière d'intelligence économique, proposer une aide et orienter les entreprises vers les services spécialisés des pouvoirs publics. ”

Les acteurs de l'intelligence économique



Organisation en place à fin juin 2009

DEUX QUESTIONS À :

Claude Reisman, trésorier payeur général de la région Nord-Pas-de-Calais et du département du Nord

Sic : En votre qualité de TPG de la région Nord-Pas-de-Calais, quelle part prenez-vous à la démarche régionale de l'intelligence économique ?

C.R. : Une part significative puisque le préfet de région a confié en février 2005 au trésorier-payeur général, la coordination, sous son autorité, du volet offensif du schéma régional de l'IE qu'il coprésidé avec le président du Conseil régional. Ce schéma dispose d'un comité de pilotage qui définit et suit la mise en œuvre du programme triennal d'action, que mettent en œuvre deux structures opérationnelles l'une défensive, l'autre le Groupe Actions - Projets Intelligence Économique Territoriale (GAPIET) placé sous ma responsabilité et que j'anime avec l'aide du chargé de mission régional à l'IE (CRIE) dans trois

domaines : le soutien aux entreprises, la formation et la communication. Depuis quatre ans, le GAPIET favorise avec une efficacité croissante la diffusion de la culture, des méthodes et des outils de l'IE dans le tissu économique et notamment en direction des PME et des six pôles de compétitivité présents dans le Nord-Pas-de-Calais.

Sic : Une déclinaison comptable et financière de l'intelligence économique est-elle mise en œuvre dans votre région ?

C.R. : Absolument et je m'en réjouis car le Nord-Pas-de-Calais est l'une des premières régions à avoir expérimenté le partenariat conclu l'an dernier entre le Conseil Supérieur de l'Ordre et le service de coordination ministérielle à l'Intelligence économique. Le Nord-Pas-de-Calais compte

800 experts-comptables touchant environ 4 000 collectivités et près de 100 000 entreprises auxquelles ceux-ci pourront, dans un proche avenir, prodiguer des conseils en matière d'IE, proposer une aide et orienter vers les opérateurs et les services spécialisés des pouvoirs publics.

Au plan local, nous avons prévu de conforter les liens que nous avons noués au fil du temps dans le cadre d'une convention de partenariat élargi.

Retrouvez l'interview de Claude Reisman dans son intégralité, ainsi que l'interview d'Alain Salessy, responsable de la Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi du Languedoc-Roussillon, sur le site du Comité intelligence économique de l'Ordre des Experts-Comptables, <http://www.intelligence-experts.fr/>



“ L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile aux acteurs économiques. ”

TROIS QUESTIONS À :

Rémy Pautrat, préfet honoraire de région, président de l'IERSE

Sic : En quoi l'intelligence économique favorise-t-elle le développement des PME ?

R.P. : La crise financière en accélérant les mutations du monde économique, soumet les entreprises à de nouveaux rapports de force. Or, si les grands groupes peuvent détecter les menaces, les PME sont plus vulnérables face aux assauts concurrentiels.

L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile aux acteurs économiques. Elle poursuit trois objectifs : la veille, la sécurité et l'influence. C'est avant tout une culture de l'anticipation qui permet aux entreprises de comprendre leur

environnement pour mettre en place des actions stratégiques. Les PME sont le moteur de notre économie, elles doivent donc s'approprier la culture, les outils et méthodes de l'intelligence économique.

C'est l'objet même de la politique publique d'intelligence territoriale développée par l'Etat depuis 2005.

Sic : Quel est le rôle de l'Etat dans la conduite de la politique d'intelligence territoriale ?

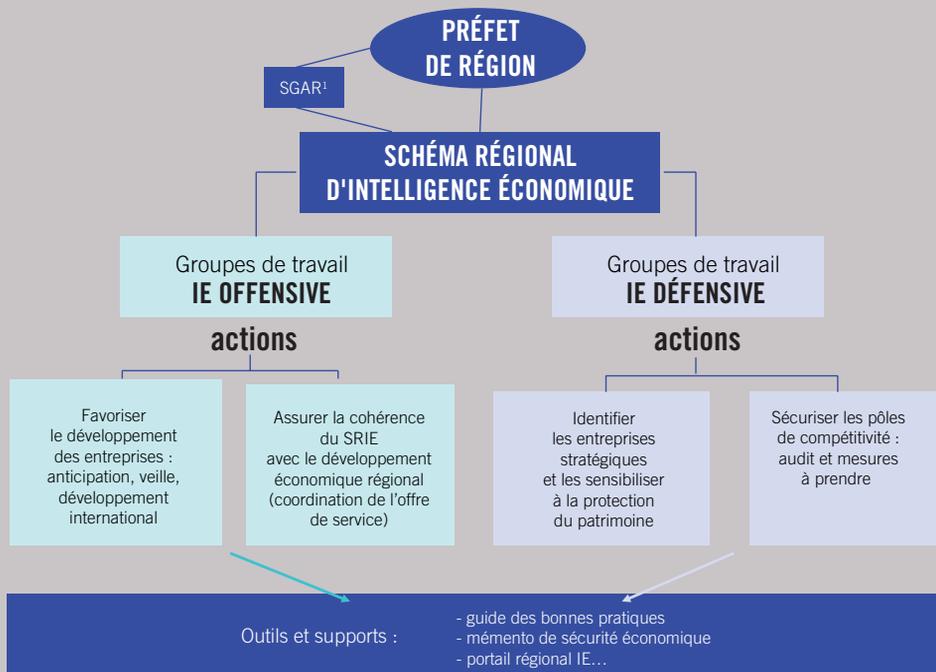
R.P. : La compétitivité des PME dépend avant tout de notre capacité collective à créer de la connaissance. L'Etat doit donc diffuser et partager l'information avec l'en-

semble des acteurs du dynamisme régional en suscitant des partenariats entre l'administration, les collectivités, les entreprises et les centres d'expertise régionaux. Cette synergie s'illustre parfaitement au sein des pôles de compétitivité.

Sic : Comment l'intelligence économique se concrétise-t-elle au sein des entreprises ?

R.P. : Cette discipline réside d'abord dans la mise en place d'un dispositif de veille pour décrypter l'environnement et détecter les opportunités. Les entreprises doivent également sécuriser leur patrimoine et créer des réseaux d'influence pour favoriser leur expansion.

Administration territoriale en matière d'intelligence économique



I. Secrétariat Général des Affaires Régionales.

“ Cette réussite, saluée par le Conseil Supérieur et le service de coordination à l'intelligence économique, est le fruit d'un important travail réalisé par les confrères directement impliqués dans l'expérimentation. ”

L'intelligence économique adaptée aux PME : une expérimentation

Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a décidé de relayer l'action de sensibilisation à la démarche d'intelligence économique des PME-PMI effectuée par le service de coordination à l'intelligence économique (Cyril Boueure - MEIE/MBCPPPRE).

Par Rémy Reinhardt, expert-comptable, commissaire aux comptes, chargé d'enseignement à l'université de Savoie

Un dispositif basé sur un partenariat avec Cyril Boueure, coordonnateur à l'intelligence économique

Cet outil a été réalisé afin d'aider les experts-comptables à s'approprier les grands principes de la démarche.

Cet outil résolument pratique, accessible sur le portail www.intelligence-experts.fr, et sur la page d'accueil du Conseil Supérieur, www.experts-comptables.fr, est constitué de deux parties :

- ▶ le volet offensif : collecte de l'information – opportunités de développement ;
- ▶ le volet défensif : protection de l'information – facteurs de vulnérabilité.

La connaissance de la démarche est un pré-requis indispensable pour utiliser correctement cet outil. Une formation dédiée est donc dispensée à tous les experts-comptables souhaitant sensibiliser leurs clients. Les actions de formation sont proposées dans toutes les régions participant à l'expérimentation.

Les six régions volontaires de l'opération

Une campagne de sensibilisation a mobilisé six régions volontaires depuis septembre 2008.

Quatre régions ont entrepris l'expérimentation du dispositif en 2008 (Bretagne, Pacac,

Picardie, et Lille Nord-Pas-de-Calais), et les deux suivantes ont rejoint l'opération en juin 2009 (Paris Ile-de-France et Rhône-Alpes). Chaque Conseil régional de l'Ordre des Experts-Comptables a proposé une séance de sensibilisation aux experts-comptables de leur région.

Les volontaires ayant participé à la formation peuvent être accompagnés dans leurs travaux par le chargé de mission régional à l'intelligence économique (CRIE).

L'évaluation globale du dispositif est réalisée par l'analyse des réponses aux questionnaires. Ce travail de synthèse m'a été confié pour restitution à nos partenaires.

Le déploiement national de la démarche sera réalisé dans un second temps, après la remise d'un rapport au coordonnateur ministériel à l'intelligence économique.

La région Bretagne : un retour d'expérience

L'expérimentation réalisée par la région Bretagne est concluante. En effet, les experts-comptables volontaires ont testé largement la démarche d'intelligence économique.

Cette réussite est le fruit d'un important travail réalisé par les personnes directement impliquées dans l'expérimentation.

Une des clés de ce succès repose sur une excellente collaboration et coordination

entre les quatre responsables locaux, à savoir Jérôme Poingt, secrétaire général du Conseil régional de l'Ordre, Christelle Salmon, responsable de la communication, Dominique Houdouin, CRIE de la région Bretagne, et Danièle Roger, receveur des finances.

L'analyse des résultats a confirmé aux partenaires, le besoin d'informations et de conseils de la plupart de nos clients en cette matière.

Développer une mission de conseil : conseil en stratégie ou mission d'intelligence économique adaptée aux TPE-PME

La démarche d'intelligence économique nous donne l'opportunité supplémentaire de développer une offre de conseils auprès de nos clients, fondée sur la démarche IE. Mais les études en cours mettent également en lumière l'intérêt de cette démarche dans le cadre de nos missions actuelles de conseil. En effet, elle est parfaitement utilisable pour les missions d'accompagnement de nos clients dans le cadre, par exemple, de leur développement, notamment à l'export. ■

Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site <http://www.intelligence-experts.fr>



“ La mise en place d’alertes professionnelles, au-delà des alertes légales, déclenchera automatiquement des actions correctives au sein des entreprises, porteuses de missions de conseils. ”

L’intelligence comptable et financière : des nouvelles missions pour les experts-comptables

Des nouveaux territoires de l’intelligence économique sont apparus, dont l’intelligence comptable et financière, sur laquelle doivent se positionner les experts-comptables.

Par Agnès Bricard, vice-présidente du Conseil Supérieur en charge du secteur Evolution des marchés et de l’intelligence économique

Les experts-comptables s’inscrivent dans l’intelligence économique auprès des TPE-PME : trois volets, la veille, la sécurisation et la stratégie d’influence et une nouvelle mission – L’intelligence économique pour les TPE-PME – expérimentée en régions.

Les experts-comptables sont les principaux acteurs de la veille comptable et financière : ils captent, interprètent et diffusent les informations. A ce titre, ils doivent préconiser l’utilisation d’outils de veille aux entreprises (Cf. tableau sur www.experts-comptables.fr) et développer des indicateurs et des grilles de lecture permettant aux entreprises de maîtriser leurs informations économiques, comptables et financières.

Au niveau de la protection et de la sécurisation de l’information, des savoir-faire et des actifs stratégiques, les experts-comptables fournissent aux entreprises de l’information sur la propriété industrielle, afin de les aider à lutter contre la contrefaçon. Ils les accompagnent également dans le dépôt des marques, brevets et dessins. Ils conseillent enfin les entrepreneurs sur les assurances les plus adaptées aux risques encourus, sensibilisant les entreprises à l’importance de la sécurisation des échanges de données via les systèmes d’information. Ils informent également les entreprises sur les contextes particuliers de leur activité internationale.

Enfin, en matière de stratégie d’influence (lobbying),

les experts-comptables aident les entreprises en étant présents dans les réflexions sur les évolutions des réglementations fiscales, sociales et financières

Dans l’article présenté ci-avant par Rémy Reinhardt est décrite la mission d’intelligence économique adaptée aux TPE-PME en cours d’expérimentation en régions, en vue de son déploiement sur l’ensemble du territoire.

L’intelligence comptable et financière : un nouveau territoire de l’intelligence économique – Des missions nouvelles pour les experts-comptables

Les experts-comptables devront intégrer une culture “d’alertes professionnelles” fondées sur des risques adaptés à l’entreprise et au-delà des alertes légales pour permettre à leurs clients de mieux anticiper les mutations et les risques, et de réagir le plus rapidement possible pour être encore et toujours compétitifs.

En matière d’intelligence économique comptable et financière, ces alertes peuvent être abordées selon des angles différents :

- ▶ **pour le compte des tiers** à partir des comptes annuels et des facteurs de vulnérabilité qui en ressortent ;
- ▶ **pour le compte de l’entreprise** à partir du plan de comptes ou à partir d’un ensemble d’indicateurs spécifiques à l’entreprise ;

“ L’expert-comptable renforcera son rôle de conseil en stratégie et d’acteur essentiel dans le tissu économique au service de la compétitivité et de la modernisation et pour le développement pérenne des entreprises. ”

► **pour le compte des tiers**, les lecteurs des comptes annuels (banquiers, assureurs crédit, fournisseurs, pouvoirs publics qui souhaitent soutenir les activités stratégiques) doivent être en mesure d’appréhender la vulnérabilité d’une entreprise, à partir de l’analyse des comptes annuels et de leur évolution dans le temps.

Les experts-comptables peuvent fournir une analyse tant du haut de bilan que du bas de bilan. Cette approche leur permettra d’appréhender des risques tels que la fragilité d’une entreprise à travers une éventuelle insuffisance de ses fonds propres au regard de sa stratégie de développement et de ses investissements ou encore une répartition du capital égalitaire qui pourrait générer une dissension d’associés et donc des blocages potentiels pouvant amener la paralysie de l’entreprise.

Les analyses que l’expert-comptable mènera doivent être orientées “protection des actifs stratégiques” (droit d’exclusivité, licences, brevets, marques, clients, fournisseurs, capital humain,...) qui sous tendent la valeur globale de l’entreprise. C’est à ce titre que le Conseil Supérieur de l’Ordre a conclu un accord de partenariat avec l’INPI, pour la mise en place de pré-diagnostic, en vue d’identifier et de recenser ces valeurs immatérielles. (www.experts-comptables.fr). Ces valeurs immatérielles représentent en moyenne plus de 70 % de la valeur globale de l’entreprise (www.observatoire-immateriel.com) ;

► **pour le compte de l’entreprise - plan de comptes**. Les experts-comptables doivent être en mesure de détecter de façon organisée les faiblesses d’une entreprise et par conséquent de réduire les risques auxquels elle est exposée à travers l’identification et la mise en place d’alertes professionnelles établies à partir notamment du plan de comptes. Il est pertinent de construire des alertes sur la base des

comptes, dès lors que ceux-ci peuvent être utilisés pour l’analyse des risques. Le plan de comptes, applicable à toutes les entreprises pour enregistrer les opérations comptables, ne doit plus être appréhendé comme un outil statistique mais comme un outil de veille intelligent, autrement dit comme un outil d’abord opérationnel puis décisionnel.

Prévention-anticipation : une nouvelle mission

Des alertes professionnelles, pour mettre en place des missions de prévention-anticipation, peuvent être déclenchées à partir d’indicateurs choisis tels que :

Secteur d’activité

Une veille devra être assurée par les experts-comptables sur les différents secteurs d’activité de leurs clients pour remplir cette mission. Si le secteur devient vulnérable, une alerte professionnelle se déclenche pour engager des actions correctrices et renforcer ainsi l’entreprise. Imaginons par exemple un secteur en chute, la mise en place d’une nouvelle force commerciale ou d’un nouvel outil de gestion informatique intégré pourrait permettre dans les deux cas de compenser la vulnérabilité du secteur.

Organisation de l’entreprise

Lorsqu’elle est centralisée autour du dirigeant, l’absence d’échelons intermédiaires déclenche une alerte. La mise en place de tels échelons ne sera pas obligatoirement la réponse à apporter, mais il sera possible de compenser cette faiblesse par l’introduction de manuels de procédures permettant de formaliser « Qui fait quoi ? Comment ? ». De ce fait, le dirigeant ne sera pas le seul détenteur de la mémoire de l’entreprise. Il s’agit ainsi de faire émerger une “valeur immatérielle” de l’entreprise, pour mieux la valoriser et notamment sécuriser les transmissions d’entreprises.

Degré de dépendance vis-à-vis des tiers, clients, fournisseurs, banquiers,...

Une veille devra être assurée pour estimer le degré de dépendance et faire en sorte que des solutions alternatives puissent être mises en place rapidement en cas de défaillance ou de retrait d’un tiers. Des accords d’appuis techniques logistiques seront à conclure entre le Conseil Supérieur de l’Ordre et des institutionnels tels que ACFCI, UBIFrance, ADIT, APCE, INPI,...

Harmonie entre actionnaires

La répartition du capital doit être surveillée attentivement dans la mesure où le 50 % / 50 % peut en cas de dissension entre associés remettre en cause la pérennité de l’entreprise. Une veille sera organisée à partir de différents documents juridiques de l’entreprise.

Des mesures correctives préventives seront à mettre en place tel qu’un pacte d’actionnaires ou une assurance à souscrire au préalable pour faire face à de tels événements prévisibles.

Autonomie financière

L’indépendance financière de l’entreprise doit être surveillée. Des cotes d’alerte envoyées aux clients par leurs experts-comptables permettront de les sensibiliser au renforcement de leurs fonds propres et aux effets de levier existants (fonds d’investissements, lignes innovation, emprunts). Des solutions existent aujourd’hui (plateformes telles que celle d’Oseo, www.oseo.fr, plateformes privées : Forum Appui PME, Fonds d’investissement : France Investissement, Fonds stratégique d’investissement,...) ; elles doivent être largement diffusées.

Ainsi l’expert-comptable renforcera son rôle de conseil en stratégie et d’acteur essentiel dans le tissu économique au service de la compétitivité, de la modernisation et du développement pérenne des entreprises. ■