



# LA DÉMARCHE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Guillaume PROUST  
Expert-comptable & Commissaire aux comptes Associé  
Past Président Economic Intelligence Committee  
p/o Ordre des Experts-Comptables



# SOMMAIRE

*1- Définition de l'intelligence économique*

*2- Historique de la discipline*

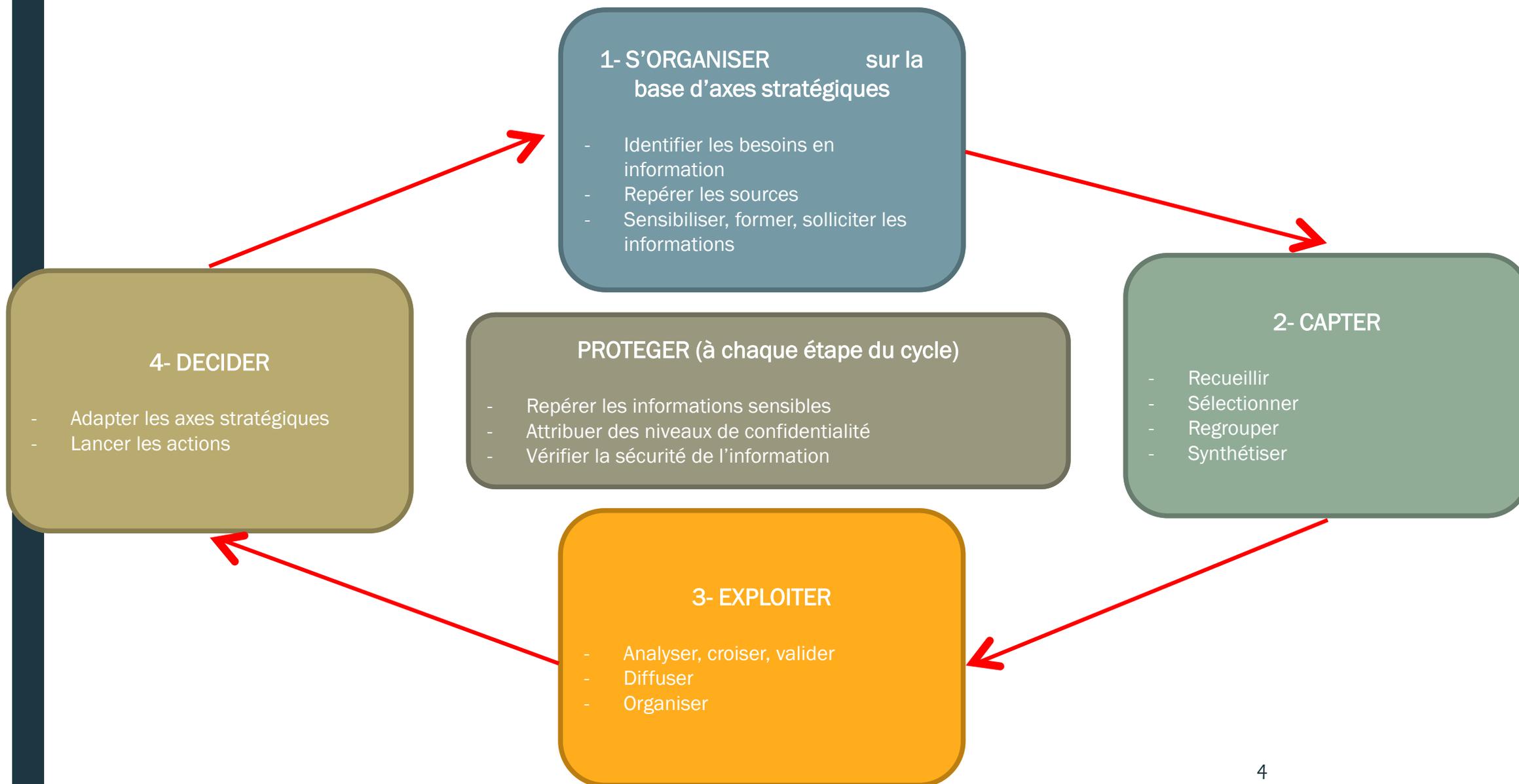
*3- Un enjeu stratégique pour la compétitivité des PME*

*4- Un champ d'action pour les experts-comptables*



# 1- DÉFINITION DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

# Le cycle de l'information



# Définition de l'intelligence économique



## L'Intelligence Economique (IE)



*De nombreuses définitions encadrent ce concept*

Retenons les deux définitions suivantes comme étant :

*« l'ensemble des **actions coordonnées** de recherche, traitement, distribution, de **l'information utile** aux acteurs économiques en vue de son **exploitation** ».*

*Source : Rapport XIème Plan (1994) du Groupe  
Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises  
( Rapport Martre)*

*« C'est un mode de gouvernance, fondé sur la **maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique**, pour créer de la valeur durable dans une **organisation** ».*

*Source : [www.intelligence-economique.gouv.fr](http://www.intelligence-economique.gouv.fr)*



## Définition de l'intelligence économique *(suite)*

### ■ Les axes de l'intelligence économique :

L'intelligence économique recouvre à la fois l'anticipation, la protection de l'information et le lobbying.

- *L'anticipation* grâce à la veille qui peut prendre différentes formes (environnementale, juridique, concurrentielle, technologique, commerciale, comptable et financière), mais qui est toujours au service de la stratégie ;
- *La protection* de l'information et de manière plus large de l'ensemble des savoir-faire et des actifs stratégiques appartenant à une organisation (dépôt à l'INPI, mise en place de contrats d'assurance spécifiques, sécurisation des systèmes d'information,...)
- *Le lobbying et la communication d'influence*

# Où se situe l'information ?



## SOURCES INTERNES

**Les documents internes :**  
tableaux de bord, documents de gestion, guides de procédures internes, compte-rendus de réunions, études marketing, rapports,...

**Les fichiers :**  
clients, fournisseurs, prospects, du personnel

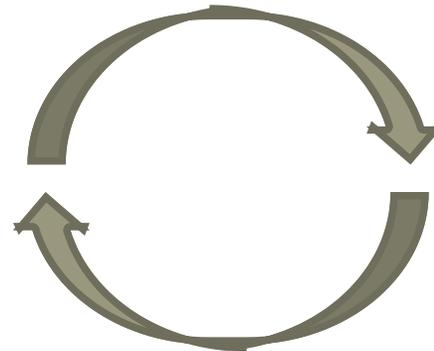
**Capital humain :**  
commerciaux, acheteurs, tous les collaborateurs, intérimaires, stagiaires

**Le traitement des demandes externes :**  
courriers et courriels reçus, interrogation du site web de l'entreprise, CV transmis

**L'expérience :**  
analyse des succès et des échecs

**Les lieux de convivialité :**  
machine à café, restaurant d'entreprise,...

**Les réseaux sociaux de l'entreprise :** intranet de l'entreprise, journal interne, réunions du CE,...



## SOURCES EXTERNES

**Internet :**  
Web, blogs, réseaux sociaux...

**Les partenaires :**  
fournisseurs, clients, financiers

**Les institutions :**  
administrations, réseaux consulaires, organisations et fédérations professionnelles, syndicats

**Les manifestations :**  
colloques, salons, voyages d'affaires

**Les réseaux personnels :**  
clubs, associations

**Les documents des concurrents :**  
plaquettes publicitaires, rapports d'activité, communiqués de presse

**Les sources fortuites :**  
transports en commun, restaurants, stagiaires



## 2- HISTORIQUE DE LA DISCIPLINE



## L'intelligence économique : une politique publique au service des entreprises

- Une origine :

- *L'intelligence économique est une politique publique voulue par l'Etat, décidé à mettre ses moyens au service de l'économie et à prendre les mesures à la préservation des intérêts à long terme de la nation. Reposant notamment sur une mutualisation d'informations publiques et privées, le succès démarché d'intelligence économique passe par l'adhésion de tous les acteurs économiques.*



## L'intelligence économique : une politique publique au service des entreprises

### ■ Un principe :

- *L'intelligence économique est une démarche, un état d'esprit qui concerne tous les acteurs de l'économie. Trop souvent associée aux grands groupes, elle concerne toute personne à la tête d'une organisation publique, privée ou associative, tout dirigeant d'entreprise, d'organisme, d'administration, quelle que soit la taille et l'activité de ceux-ci.*

*Les experts-comptables ont un rôle à jouer pour encourager son développement dans les PME*

### ■ Une méthode :

- *L'intelligence économique consiste avant tout à mettre en place la bonne organisation ainsi que les bons outils et à acquérir les bons réflexes pour collecter l'information, l'analyser et la transformer en connaissance qui sera diffusée aux bons acteurs sans omettre de la sécuriser.*

# Un contexte propice au développement de l'intelligence économique



## Un contexte ...

- ✓ La mondialisation des échanges
- ✓ Des échanges qui sont de plus en plus dématérialisés et rapides
- ✓ Le développement d'une concurrence exacerbée,
- ✓ La diversification des risques
- ✓ La multiplication des crises
- ✓ L'explosion du volume d'informations
- ✓ Le cloisonnement et la patrimonialisation de l'information à valeur ajoutée au sein des organisations

## ... propice au développement de l'Intelligence Economique

- ✓ Les instruments de pilotage traditionnels ne suffisent plus
- ✓ Une bonne information ne suffit plus, il est important de pouvoir être informé avant les autres
- ✓ Il appartient à tout acteur économique de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent son marché, à travers des outils de veille
- ✓ L'information est devenue stratégique pour prendre une bonne décision
- ✓ Les acteurs économiques doivent savoir protéger leurs informations et leurs actifs stratégiques
- ✓ Les acteurs économiques sont obligés de revoir leur approche de l'information et d'organiser le partage de celle-ci afin de pouvoir la capitaliser en interne

# Le développement de l'intelligence économique en France (1/3)



- *Dans les années 1950 les Japonais ont développé un système d'Intelligence Economique s'appuyant sur le MITI (Ministry of International Trade and Industry) et le JETRO (Japan External Trade Organisation) pour relancer leur économie*
- *Dans les années 1980, l'Intelligence Economique s'est développée aux Etats-Unis, sous l'influence de Michael Porter, professeur à Harvard*
- *L'Intelligence Economique est apparue en France dans les années 1990*
- *En 1992, l'Etat crée l'ADIT (l'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique) qui vise à apporter un soutien opérationnel et à sécuriser le développement international des entreprises françaises*
- *En 1994 paraît le rapport Martre intitulé « Intelligence économique et Stratégie des Entreprises »*
- *En 2002, une circulaire du Minefi redéfinissait la notion de défense économique, dont l'Intelligence Economique est une des composantes, ainsi que le rôle des différents acteurs impliqués dans sa mise en œuvre. Cette circulaire donne aux préfets une « mission permanente d'Intelligence Economique » au titre de la « défense économique ».*

## Le développement de l'intelligence économique en France (2/3)



- En juin 2003, le député UMP du Tarn, Bernard Carayon remet au Premier Ministre un rapport intitulé « Intelligence Economique, compétitivité et cohésion sociale » qui a donné lieu :
  - A la nomination en décembre 2003 d'Alain Juillet, Haut Responsable à l'Intelligence Economique (HRIE) rattaché au Premier Ministre ; [www.intelligence-economique.gouv.fr](http://www.intelligence-economique.gouv.fr)
  - Au développement d'une politique d'Intelligence Economique dans l'ensemble des ministères, à travers notamment la nomination d'un coordonnateur ministériel à l'Intelligence Economique dans chaque ministère.
  - A la création de la Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique (FEPIE) ; [www.fepie.com](http://www.fepie.com)
- En 2005, le Ministère de l'Intérieur a émis une circulaire sur l'Intelligence Economique appliquée aux territoires créant l'intelligence territoriale
- En 2007, une circulaire du Minefi traite du dispositif d'intelligence économique mis en œuvre au sein des services de ce ministère (suites du rapport Carayon) pour mettre en place l'Intelligence Economique au sein des PME

## Le développement de l'intelligence économique en France (3/3)



- De septembre 2009 à avril 2013, Olivier Buquen est positionné à la tête de la Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique (D2IE). Il est rattaché hiérarchiquement à la présidence de la République.
- Le 29 mai 2013, Claude Revel a été nommée en Conseil des ministres Déléguée interministérielle à l'intelligence économique (poste rattaché au Premier ministre).
- Par décret du 1er juillet 2015, Jean-Baptiste Carpentier a été nommé Délégué interministériel à l'intelligence économique (D2IE).
- Le décret du 29 janvier 2016 a institué un Commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économiques (Jean-Baptiste Carpentier, CISSE) et a porté création de ce service à compétence nationale dénommé « Service de l'information stratégique et de la sécurité économiques (SISSE) ».
- Ce nouveau service correspond à la fusion de l'ex-Service de Coordination à l'Intelligence Economique (SCIE) et l'ex-Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE). Il est positionné au sein de la Direction Générale des Entreprises (DGE).
- Le CISSE est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique publique en matière de protection et de promotion des intérêts économiques et de promotion des intérêts économiques, industriels et scientifiques de la Nation.



# 3- UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES



# Les principales étapes d'une démarche d'intelligence économique

- *1- Définir les besoins en information*
  - *en fonction de la stratégie de l'entité économique concernée, afin de dégager des priorités et de fixer en conséquence des orientations en matière de recherche d'informations*
- *2- Collecter l'information ouverte*
  - *en utilisant des outils de veille adaptés qui vont permettre de ne retenir que l'information pertinente*
- *3- Ne pas négliger l'information informelle*
  - *qui est souvent celle qui offre la plus grande plus-value à l'entreprise à travers un travail de réseau et de terrain*
- *4- Hiérarchiser et traiter l'information recueillie*
  - *en s'appuyant sur des outils de traitement de l'information et en consultant des experts des domaines traités, notamment les experts-comptables pour tout ce qui concerne l'Intelligence Comptable et Financière*



# Les principales étapes d'une démarche d'intelligence économique

- *1- Définir les besoins en information*
  - *en fonction de la stratégie de l'entité économique concernée, afin de dégager des priorités et de fixer en conséquence des orientations en matière de recherche d'informations*
- *2- Collecter l'information ouverte*
  - *en utilisant des outils de veille adaptés qui vont permettre de ne retenir que l'information pertinente*
- *3- Ne pas négliger l'information informelle*
  - *qui est souvent celle qui offre la plus grande plus-value à l'entreprise à travers un travail de réseau et de terrain*
- *4- Hiérarchiser et traiter l'information recueillie*
  - *en s'appuyant sur des outils de traitement de l'information et en consultant des experts des domaines traités, notamment les experts-comptables pour tout ce qui concerne l'Intelligence Comptable et Financière*



## Les principales étapes d'une démarche d'intelligence économique

- *5- Diffuser l'information à la bonne personne, au bon moment et sous sa forme la plus appropriée,*
  - *en mettant en place un schéma de circulation de l'information et en instaurant une culture de l'échange au sein de l'entreprise qui permette d'éviter la déperdition et la patrimonialisation de l'information*
- *6- Protéger les données sensibles, le savoir-faire et tous les actifs stratégiques*
  - *en mettant en place des mesures informatiques, organisationnelles, humaines et juridiques adéquates*
- *7- Influencer sur l'environnement à travers des actions de lobbying ou de communication d'influence,*
  - *en utilisant l'information comme levier d'action permettant de promouvoir ses intérêts dans un cadre légal*
- *8 - Obtenir l'adhésion de tous et mettre en place des dispositifs permettant de partager les informations au sein d'une organisation à la fois selon un axe hiérarchique vertical mais également de manière transversale ;*
  - *la réussite d'une démarche d'Intelligence Economique passant par la participation active de tous les employés, capables de recueillir et de transmettre l'information utile à travers une culture de réseau*



# L'intelligence économique se définit comme une démarche organisée

## 1/ Anticipation sous forme de veille

- Recherche d'informations pertinentes et stratégiques
- Approche managériale qui repose sur une culture d'objectifs

## 2/ Sécurisation de l'information, des savoir-faire et des actifs stratégiques qui appartiennent déjà à l'organisation

- Dépôts à l'INPI
- Mise en place de contrats d'assurance spécifiques
- Sécurisation des systèmes d'information

## 3/ Stratégie d'influence à travers des actions de lobbying

- Diffusion d'informations réelles
- Diffusion de fausses informations (intox)

**Processus de l'Intelligence Economique**

# La veille peut prendre différentes formes



## Type de veille

Environnementale



## Exemple d'experts

Pouvoirs publics

Règlementaire



Avocats

Concurrentielle



Organismes consulaires : chambres de commerce et d'industrie, chambres de métiers et d'artisanat

Technologique



DIRECCTE

Commerciale



Organismes consulaires : chambres de commerce et d'industrie, chambres de métiers et d'artisanat

Comptable et  
Financière



Experts-comptables, commissaires aux comptes  
Autorité des Marchés Financiers - AMF

# La sécurisation des actifs, des savoir-faire et des informations stratégiques



Nature des actifs	Mode de sécurisation
Actifs incorporels	Dépôt à l'INPI Assurance homme clé Manuel de procédures de l'entreprise
Actifs corporels	Assurances
Poste clients	Assurance risque clients
Informations financières	Secret des affaires
Systèmes d'informations	Cryptage



## La stratégie d'influence

- Le lobbying est une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, de toute intervention ou décisions des Pouvoirs publics.

# La mise en place d'un dispositif de veille offensif



## DISPOSITIFS PERMANENTS

### FINALITES

- Accroître les connaissances
- Optimiser les prises de décision
- Stimuler la créativité

### MOYENS

- Système de veille sur internet
- Exploitation de la presse, des revues professionnelles, des lettres d'information
- Fiches standardisées de visites de salon, rapports
- Intranet (messagerie, forums, bases documentaires), lettres de diffusion, panneaux d'affichage

## EN COMPLEMENT : RECHERCHE PONCTUELLE D'INFORMATIONS

### FINALITES

- Identifier des sujets stratégiques (analyse des signaux faibles)
- Influencer l'environnement pour le rendre favorable

### MOYENS

- Un sujet, un responsable, un plan de recherche (points à traiter, délais, moyens et compétences mobilisables, niveau de confidentialité) valorisation (tri, valorisation, analyse, mise en forme), diffusion (aux experts, aux décideurs) éventuellement demande de précisions et/ou nouvelle interrogation)



# 4- UN CHAMP D'ACTION POUR LES EXPERTS- COMPTABLES



## Conseiller privilégié

- Conseiller privilégié des entreprises, l'EC est sans nul doute un acteur économique disposant d'atouts incontestables en matière de protection des entreprises :
  - *Sa connaissance générale de l'entreprise, sous des aspects aussi variés que l'organisation générale, la prise en compte des risques, le financement, les approches juridique et sociale, mais aussi le système d'information ;*
  - *La confiance de ses clients, en ses compétences techniques, en ses conseils, en sa volonté de défendre les intérêts de l'entreprise, et surtout dans la confidentialité de leur relation ;*
  - *Son expérience de la vie des affaires en raison de la diversité des situations rencontrées.*



# Quel rôle pour les experts-comptables ?

- Les attentes des entreprises sont souvent centrées sur l'assistance dans le respect des obligations comptables, fiscales et juridiques et sociales. L'intervention de l'EC aboutit à une sécurisation de toutes ces obligations.
  
- L'expert-comptable est aussi un chef d'entreprise qui cherche à se diversifier en dehors de ses missions traditionnelles (marges qui diminuent). La sécurité économique est donc un domaine dans lequel il pourra proposer et réaliser des missions à valeur ajoutée, répondant à des besoins de ses clients :
  - *Accompagnement de l'entreprise dans la définition stratégique des éléments à protéger.*
  
  - *Sensibilisation et formation des salariés par un expert-comptable en vue de sécuriser les actifs de l'entreprise*
  
- Moyennant un minimum d'implication, l'expert-comptable pourra s'appuyer sur les outils IE, mis à disposition par les Pouvoirs publics, auxquels le CSOEC a participé à l'élaboration.
  - *Le diagnostic DIESE*  
<http://www.entreprises.gouv.fr/information-strategique-sisse/outils>
  
  - *Autodiagnostic IE*  
<http://ante.experts-comptables.com/design/csoec/html/autodiagnostic-intelligence-economique/index.html>



## Les experts-comptables et l'intelligence économique : sécurisation des actifs stratégiques

- Les experts-comptables fournissent aux PME de l'information sur la propriété industrielle afin de les aider notamment à lutter contre la contrefaçon. Ils accompagnent les entreprises dans le dépôt des marques, brevets et dessins.
- Ils conseillent les entrepreneurs sur les assurances les plus adaptées aux risques encourus par les entreprises (activité, actifs et personnes).
- Ils sensibilisent les PME à l'importance de la sécurisation des échanges de données via les systèmes d'information.

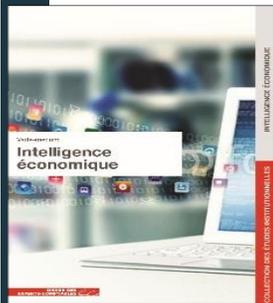


# Les guides et outils

- *Vade-mecum Intelligence économique de l'Ordre des experts-comptables :*

*Cet outil se compose de trois parties :*

- Partie 1 : Définition et principes
- Partie 2 : Approche Veille, Influence et Protection
- Partie 3 : Acteurs et outils



- *Guide du routard de l'intelligence économique, édition 2014*

*Ce guide est téléchargeable gratuitement sur le site de la Délégation interministérielle à l'intelligence économique :*

<http://www.intelligence-economique.gouv.fr/methodes-et-outils/publications-de-la-d2ie>

