

Intelligence économique

Approches défensive et offensive en
Normandie

Présidente

Nicole GOOSSENS

Rapporteur

Catherine KERSUAL

Chargé de mission

Philippe HUGO

Sommaire

Sommaire.....	3
Auditions et remerciements.....	5
Avis.....	7
1. Cibler les PME et les TPE ainsi que les structures qui accompagnent les entreprises	13
2. Collaborer avec la communauté scientifique normande sur l'intelligence économique.....	15
3. Mettre l'intelligence territoriale au cœur de la stratégie économique et d'attractivité régionale	16
4. Donner à la Région un rôle de chef de file de la stratégie « offensive » d'intelligence économique	18
5. Développer la formation et la sensibilisation à l'intelligence économique.....	19
Conclusion : vers l'intelligence économique « 3.0 » en Normandie.....	20
Déclarations des groupes.....	23
Rapport.....	37
Introduction	39
1. Notions et fondements de l'intelligence économique	41
1.1. L'intelligence économique, qu'est-ce que c'est ?	41
1.2. Une impulsion de l'Etat	42
1.3. Une ramification dans les territoires.....	43
1.4. Un continuum d'actions	44
2. l'intelligence économique en Normandie : organisation, cibles et actions	47
2.1. Des organisations différentes dans les deux anciennes régions normandes.....	47
2.2. Les opérateurs de l'intelligence économique auprès des entreprises.....	49
2.3. Les cibles des actions d'intelligence économique.....	56
2.4. Le rôle majeur de la formation comme moyen d'intégrer fortement et durablement l'intelligence économique dans la stratégie des acteurs	59
2.5. Quels enseignements des politiques d'intelligence économique conduites en Normandie ?	62
Annexes.....	65
L'opération « Maîtrise de l'Information » dans les PME au cœur de la démarche d'intelligence économique	67
Éléments de bilan des actions conduites en intelligence économique en Normandie	69
Intelligence économique : la question des normes et des labels.....	72
Enquête de la CCI Normandie sur les pratiques de veille et d'intelligence économique	73
Intelligence économique : une nécessaire prise en compte des consommateurs.....	75

Auditions et remerciements

Le CESER remercie l'ensemble des acteurs auditionnés et consultés qui ont contribué, de par leur expertise, à éclairer le groupe de travail sur le bilan et les perspectives de l'intelligence économique en Normandie et notamment :

Audrey AUSSIBAL

Directrice du Pôle de compétitivité Hippolia

Auréline CARPENTIER

Chargée de mission régionale « Intelligence Economique » à la DIRECCTE de Normandie – site de Rouen

Florence FENIOU

Conseillère Intelligence Economique à la CCI Normandie

Chantal GILLOT

Société ACOME

Ludovic JEANNE

Directeur de l'Institut du Développement Territorial Professeur de Développement Territorial - Ecole de Management de Normandie - Campus de l'Intelligence Economique

Renaud KEMPF

Responsable du service « Innovation et Intelligence économique » au sein du Pôle « Économie et Développement des Entreprises » à la CCI Normandie

Pascal LAINE

Huissier de Justice - Rouen

Jean-Pierre LARCHER

AD Normandie

Corinne MARBACH

Déléguée à l'information stratégique et à la sécurité économiques à la DIRECCTE de Normandie – site de Caen

Bruno MARIE

Consultant en management de l'Information - Intelligence Economique - Veille

Jean-Philippe NORMAND

CGPME Normandie

Bernard QUIRIN

Expert en Intelligence Economique

Nicolas VOIRIOT

Directeur Général Jacques Dubois SAS

ainsi que les services de la Direction Générale de la Sécurité Intérieure (DGSi) et des contacts complémentaires effectués auprès de la Chambre Régionale d'Agriculture de Normandie, des Chambres de Métiers et de l'Artisanat via le Pôle ATEN, des pôles et des filières économiques, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, de l'Institut National de la Propriété Industrielle et de quelques experts de l'intelligence économique.

Composition de la 9^e commission

Un groupe de travail spécialement constitué, issu en grande partie de la 9^e commission du CESER, a piloté l'ensemble de la saisine sur l'Intelligence économique. Ce groupe était constitué comme suit :

Mme DUBOIS-DERRIEN Evelyne

Représentante désignée par la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises - Basse-Normandie

Mme GOOSSENS Nicole

Présidente de la commission 9
Représentante désignée par l'union régionale des syndicats CFDT de Haute-Normandie

Mme KERSUAL Catherine

Rapporteur
Représentante désignée par accord entre l'Union fédérale des consommateurs Que Choisir de Haute-Normandie, l'Union départementale de la confédération syndicale des familles de Seine-Maritime et l'Union départementale de la confédération syndicale des familles de l'Eure

M. LAUGEROTTE Eric

Représentant désigné par le comité régional CGT de Normandie

Mme ORANGE Nicole

Représentante désignée par accord entre les grands réseaux de recherche

M. POLIN Didier

Représentant désigné par le Comité Régional Olympique et Sportif de Haute-Normandie

M. PROTIN Laurent

Représentant désigné par accord entre Normandie Incubation et Normandie Pionnières

M. PUREN Eric

Représentant désigné par la Section de Haute-Normandie de la Fédération syndicale unitaire

M. SABBAGH Gérard

Représentant désigné par l'Union Régionale CFDT Basse-Normandie

M. SOUBRANE Jean-Claude

Représentant désigné par la Fédération des unions régionales des professionnels de santé (Haute-Normandie)

Le Président et le rapporteur adressent des remerciements particuliers à l'ensemble des membres de la 9^e commission, pour leur contribution et leur assiduité à nos travaux.

M. BRIFAUT Jacques

M. CALLÉ Jean-Pierre

Mme CHAUSSI Sophie

M. CHOULANT Jean-Paul

M. DEVIS Patrick

M. DUFROY Jean

M. FRODELLO Jean-Pierre

M. GERBEAUD Alain

Mme GOOSSENS Nicole

M. GOUTTE Dominique

M. KEROUEDAN Yves

Mme KERSUAL Catherine

M. LAOUENAN Laurent

M. LE GRAND Jean-François

M. LEFEBVRE Bruno

M. LEGRAIN Philippe

Mme LEMARCHAND Monique

M. LEROGERON Lionel

M. LISSOT Gérard

Mme PAROISSE Liza-France

M. POLIN Didier

M. PUREN Eric

M. SABBAGH Gérard

M. SOUBRANE Jean-Claude

Avis

Adopté à la séance plénière du
20 octobre 2016 par 103 voix
pour, 17 contre et 5 abstentions

Développée en France dans les années 90, l'intelligence économique consiste à apporter des outils et des méthodes pour permettre aux acteurs économiques, et en premier lieu aux entreprises, de garder leurs avantages compétitifs dans un contexte de mondialisation, de concurrences entre les territoires et de guerre économique.

L'intelligence économique s'appuie pour cela sur des actions et des méthodes légales reposant sur deux aspects offensifs :

- la veille concurrentielle ou stratégique qui vise à acquérir l'information pertinente (veille technologique, veille réglementaire...) à des fins d'exploitation et de diffusion ainsi que l'analyse prospective qui en découle,
- l'influence afin de délivrer, au moment opportun, des informations, des comportements appropriés pour susciter des décisions favorables (actions de lobbying, participation à des comités de normalisation au niveau européen ou international, e-réputation...).

Par ailleurs, un volet défensif consiste dans la protection des données, du patrimoine ou du savoir-faire d'une entité économique.

L'intelligence économique permet d'apporter une réponse aux défis des mutations en cours sur les plans économiques, technologiques et géopolitiques. Au-delà des entreprises, les méthodes de l'intelligence économique mobilisent plus largement tous les acteurs qui œuvrent au développement du territoire et notamment les services de l'Etat, les collectivités territoriales et les établissements de formation et de recherche.

Le Président du Conseil Régional a saisi le CESER de ce sujet dans la perspective de l'élaboration du Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII). L'aspect offensif mobilise tout particulièrement l'échelon régional du fait de la loi NOTRe qui confie à la Région le chef de filât en matière de développement économique. Les méthodes de l'intelligence économique alimentent utilement la stratégie des entreprises, des secteurs économiques et des territoires. L'aspect défensif relève quant à lui directement des pouvoirs régaliens de l'Etat.

11

Dans ce contexte, le 30 mars 2016, a été signée entre l'Etat et l'Association des Régions de France (ARF) une plateforme commune « Ensemble pour l'Emploi » afin d'impulser une nouvelle dynamique partenariale pour l'emploi, la formation, l'apprentissage et le développement économique. Pour assurer la compétence principale des Régions sur les autres échelons territoriaux en faveur du développement économique et du soutien ciblé aux PME et ETI, l'Etat et les Régions ont convenu de veiller à ce que tous les leviers publics en faveur des projets des entreprises [dont l'intelligence économique explicitement citée] s'articulent avec les stratégies et les orientations régionales. De ce fait, *« l'Etat s'engage à reconnaître les Régions comme les copilotes de comités stratégiques régionaux d'intelligence économique qu'ils co-animent, sous réserve de la dimension régaliennne du sujet, traitée par un sous-groupe ad hoc sous l'autorité du Préfet de région »*¹. Ces éléments liminaires fixent un cadre à l'organisation et à la gouvernance de l'intelligence économique en région.

La Normandie ne part pas de zéro en la matière. La Basse-Normandie avait même engagé des actions expérimentales sous l'impulsion du Préfet PAUTRAT dans la seconde moitié de la décennie 90 et adopté un premier schéma régional de l'intelligence économique (SRIE) Etat-Région suivi d'un second. La Haute-Normandie pour sa part avait élaboré une charte régionale sur l'intelligence économique. Ces deux documents contractuels se sont achevés en 2013. Dans les deux ex territoires administratifs normands, des actions partenariales se sont parallèlement mises en place entre les différents acteurs avec quelques différences de fonctionnement et de gouvernance (cf. détails dans le rapport joint).

¹ Extrait de la plateforme commune Etat-Régions : « Ensemble pour l'Emploi », Volet Economie du document, 30 mars 2016.

Inculquer des méthodes d'intelligence économique est une action de très longue haleine qui nécessite un développement sur du long terme et une animation récurrente. Or, depuis la fin des conventions, force est de constater un essoufflement de la dynamique même si certains acteurs restent très engagés dans l'alerte et la sensibilisation des entreprises.

Pour mener à bien son étude, le CESER a auditionné des praticiens et des experts de l'intelligence économique. Les échanges ont été fort riches et les sujets abordés nombreux et parmi lesquels :

- la place de la législation européenne comme la récente Directive sur la protection de données personnelles et ses conséquences (lien évident avec l'aspect sécurité),
- la question des évolutions juridiques liées aux Traités internationaux et ses impacts sur l'économie (importance des actions d'influence et de lobbying),
- le rôle et le comportement des clients et des consommateurs dans la démarche d'intelligence économique et le lien avec les entreprises et l'économie (aspects touchant à la veille et à l'e-réputation).

S'adressant à la collectivité régionale, le CESER a finalement retenu dans son Avis cinq grands enjeux :

- cibler les PME et les TPE ainsi que les structures qui accompagnent les entreprises,
- collaborer avec la communauté scientifique normande sur l'intelligence économique,
- mettre l'intelligence territoriale au cœur de la stratégie économique et d'attractivité régionale...
- ... donner pour cela à la Région un rôle de chef de file de la stratégie « offensive » d'intelligence économique,
- et enfin développer la formation et la sensibilisation à l'intelligence économique.

1. Cibler les PME et les TPE ainsi que les structures qui accompagnent les entreprises

La sécurité des données sensibles et la protection du patrimoine sont gages de compétitivité et de pérennité des entreprises. Aucune entreprise, quelle que soit sa taille, n'est à l'abri des risques inhérents à la sécurité et notamment à l'espionnage, à l'escroquerie, à la captation d'informations sensibles touchant à son patrimoine technologique et à ses données sensibles, à la contrefaçon... Cela concerne l'aspect défensif de l'intelligence économique. La presse a coutume de rapporter des faits délictueux qui ont impacté de grands groupes industriels. Mais globalement, ceux-ci ont les moyens d'y parer même si le risque 0 n'existe pas.

En revanche, trop nombreuses sont les PME et les TPE qui ignorent ou sous-estiment les menaces dont elles peuvent faire l'objet. Les experts consultés lors de la phase d'auditions menée par le CESER ont cité bon nombre d'exemples de vols d'informations sensibles ou de faits délictueux dont ont été victimes des PME et TPE. Certaines ont été fragilisées ou ont tout simplement disparu.

Un accompagnement des chefs d'entreprises est mené sur le terrain depuis plusieurs années. Bien coordonnée par les différents intervenants, **cette démarche est à poursuivre et surtout à intensifier par des actions de sensibilisation et de diagnostic**. L'intervention des chambres consulaires, en proximité des entreprises et en lien avec les services régaliens de l'Etat, est ainsi à soutenir avec les moyens nécessaires.

Les capacités d'actions apparaissent en effet aujourd'hui somme toute limitées au regard de la tâche très importante à effectuer. Certes, toutes les petites ou moyennes entreprises n'ont pas besoin de dispositifs lourds et coûteux d'intelligence économique. Le recours à des logiciels d'auto-évaluation en ligne, « *serious games* »², ou encore la diffusion de guides pratiques est souvent utile pour que les dirigeants de PME et TPE soient sensibilisés au sujet et s'approprient, en interne, la démarche avec tous leurs collaborateurs. Ces supports existent ; il faut mieux les faire connaître.

L'accompagnement au développement d'un projet est une occasion forte de sensibiliser les entreprises aux méthodes d'intelligence économique. Les autres bonnes « entrées » qui parlent aux entreprises sont la sécurité, la veille ainsi que la maîtrise et la protection de l'information. De ce fait, il apparaît judicieux de ne pas utiliser d'emblée le vocable « intelligence économique » qui est peu parlant voire effraye les chefs d'entreprises.

Par ailleurs, toutes les PME et TPE ne sont pas exposées de la même manière. Doivent être particulièrement prioritaires les entreprises innovantes et au fort potentiel d'exportation.

La plupart des entreprises font déjà plus ou moins de la veille, au moins de façon ponctuelle, mais le partage et la diffusion de l'information imposent que cette veille soit une démarche suivie, permanente et collective au sein de l'entreprise. Au-delà de la sensibilisation à la sécurité, la veille est aussi importante pour détecter des opportunités qu'elles soient technologiques ou commerciales (détection des marchés potentiels à l'exportation notamment).

Sensibiliser les chefs d'entreprises, à partir d'exemples probants, est souvent gage de réussite. Ensuite, le succès d'une adhésion aux thèses et méthodes de l'intelligence économique passe par **la diffusion d'outils concrets et des solutions « clé en main »** en défensif (protéger) comme en offensif (anticiper et influencer).

² Les « *serious games* », ou « jeux sérieux » sont des outils innovants, qui associent une intention « sérieuse » (sensibilisation, formation...) à des ressorts ludiques, permettent d'impliquer le joueur directement dans une thématique donnée. Ils joueront donc un rôle majeur pour l'appropriation de l'intelligence économique et de ses différentes facettes (traitement de l'information, sécurité, influence). La CCI Normandie a acquis en la matière une expertise reconnue au niveau national.

La réactivation d'un **portail normand de l'intelligence économique**³ serait une initiative opportune en permettant de mettre à la disposition des différents acteurs concernés des outils simples et des sources de référence répondant aux attentes. Ce serait aussi un moyen d'entrer en contact et de recueillir le besoin et les attentes des entreprises. Porté par l'Etat et la Région, toutes les structures de l'intelligence économique en Normandie pourraient l'alimenter.

● ***L'impérieuse nécessité d'une stratégie partagée à destination des PME et des TPE et la constitution d'un plan d'actions et de prospection au niveau régional.***

Tous les acteurs qui accompagnent les entreprises doivent donc être sensibilisés aux méthodes d'intelligence économique ou pouvoir renvoyer aux personnes spécialisées. Le CESER souhaite ainsi **la mobilisation d'une chaîne d'acteurs** qui, certes, existe déjà mais est à renforcer à l'échelon normand.

Les organisations professionnelles et partenaires sociaux ont toute leur place dans le dispositif. Par exemple, la CGPME et l'AGEFOS-PME ont porté des actions de sensibilisation auprès d'une centaine d'entreprises, actions financées par le SRIE 2009-2013 Etat-Région en Basse-Normandie. Un guide pratique de l'intelligence économique ainsi que des supports thématiques, réalisés en partenariat avec la CGPME, ont été diffusés auprès des entreprises.

Peu suivies depuis la fin du partenariat Etat-Région et des financements afférents, ces actions doivent être relancées et aidées.

Le rôle d'alerte des syndicats de salariés est à prendre en considération. Dans un certain nombre de dossiers dans lesquels le savoir-faire et/ou le patrimoine d'entreprises étaient menacés par des actions extérieures délibérées, les syndicats ont joué un rôle décisif et efficace.

Au-delà des structures opérationnelles associées au réseau de l'intelligence économique au niveau régional (services de l'Etat via la DGS⁴, la Gendarmerie, les chargés de missions intelligence économique relevant de la DIRECCTE..., les conseillers des chambres consulaires, les conseillers à la propriété industrielle (INPI), les conseillers à l'exportation...), le CESER estime opportune **une démarche à destination des prescripteurs d'entreprises** relevant notamment des professions libérales que sont les experts-comptables, les avocats d'affaires, les huissiers, les commissaires aux comptes... du fait de leurs rôles d'alerte et de conseils majeurs. Un tel objectif est d'ailleurs conforme aux engagements et aux conventions qui impliquent certains Ordres au niveau national pour diffuser les bonnes pratiques d'intelligence économique.

Par ailleurs, un certain nombre de sociétés privées ont développé du conseil à l'intelligence économique. Certaines sont très bien reconnues pour la qualité de leur expertise et des actions conduites. En revanche, des dérives sont quelquefois pointées dans des pratiques douteuses et qui n'ont rien à voir avec l'intelligence économique qui se fonde sur des méthodes totalement légales.

L'élaboration d'une **charte « intelligence économique »** est une piste à étudier sachant qu'il n'existe pas, pour l'heure, de norme « intelligence économique » au niveau national. Une telle démarche permettrait de sélectionner, comme la Région le fait déjà dans le cadre du chèque Eco-Energie, des consultants certifiés en intelligence économique reconnus pour leurs bonnes pratiques⁵.

³ Développé tout d'abord dans le cadre du Schéma Régional d'Intelligence Economique bas-normand, un portail régional a été mis en place pour permettre de mieux identifier les missions et actions des institutions publiques et parapubliques régionales, de tirer profit des contenus d'informations que ces institutions mettent à disposition et de consolider leur démarche de veille et d'intelligence économique. Le portail en ligne <http://intelligence-economique.normandie.fr> n'est pas actualisé.

⁴ Direction Générale de la Sécurité Intérieure.

⁵ Notons que depuis 2011, la Commission Nationale de la Certification Professionnelle (CNCP) a inscrit le métier de Consultant en intelligence économique dans le Répertoire de la Certification Professionnelle (RNCP).

● **Une nécessaire sensibilisation de tous ceux qui travaillent avec et au sein des entreprises pour favoriser une diffusion large de l'intelligence économique.**

Les bonnes pratiques d'intelligence économique touchant à l'organisation même des entreprises nécessitent aussi de favoriser autant que possible leur diffusion au sein des PME et des TPE.

Au cours des auditions du CESER, a été pointé le fait que l'intelligence économique impacte inévitablement le management au sein des entreprises mais également la question de la circulation de l'information dans les entités. Dans l'entreprise, le savoir c'est le pouvoir et celui-ci est souvent concentré sur une seule personne. Certains estiment même que les entreprises dans lesquelles les dirigeants ne partagent pas leurs stratégies avec leurs salariés sont condamnées à disparaître. De bonnes pratiques d'intelligence économique dans l'entreprise ont une incidence directe sur le management et indirectement sur le mieux vivre et la santé des salariés.

Pour le CESER, une action de sensibilisation est à conduire auprès des entreprises par les différents acteurs concernés⁶ sur le bien-fondé d'un **management participatif autour des pratiques d'intelligence économique**. Un partage maîtrisé des informations utiles et pertinentes permet en effet de décloisonner, d'associer les salariés et de favoriser les flux et l'échange d'information pour une meilleure connaissance de l'environnement.

A l'instar des démarches « qualité », il faudrait progressivement **faire entrer la culture de l'intelligence économique dans la vie des entreprises**. Contrairement à la perception qu'ont aujourd'hui beaucoup de dirigeants d'entreprises sur l'aspect chronophage de la pratique de l'intelligence économique, il convient de montrer qu'une bonne prise en considération de ses outils et de ses méthodes est une approche gagnante à court, moyen et long termes.

2. Collaborer avec la communauté scientifique normande sur l'intelligence économique

Le secteur de la recherche publique est confronté aux problématiques d'intelligence économique tout autant que la recherche privée.

Il existe des risques inhérents au pillage d'informations stratégiques, notamment dans les sciences dures. Les préoccupations des établissements et des tutelles dans le domaine régalien de la sécurité apparaissent plus récentes notamment depuis le développement de la valorisation de la recherche.

L'accueil d'étudiants-chercheurs étrangers ou l'ouverture internationale des laboratoires donnent lieu à des dispositions prévues au niveau national et au niveau régional en lien avec les services de l'Etat conformément à ses fonctions régaliennes liées à la sécurité.

La vocation première de la recherche publique est de publier sans entrave les résultats scientifiques pour faire avancer la connaissance. Il est souhaitable de renforcer des consignes plus contraignantes de sécurité dans les laboratoires.

Conscients de la valeur des résultats de la recherche, les pouvoirs publics ont mis en place des dispositions pour garantir leur protection. La sensibilisation de la communauté scientifique aux principes de l'intelligence économique, tâche de longue haleine, est de plus en plus intégrée dans les établissements d'enseignement supérieur normands.

Au stade de l'incubation, les porteurs de start-up sont quant à eux globalement suivis, sensibilisés et même formés à l'intelligence économique au sein des incubateurs.

⁶ Organismes consulaires, organisations professionnelles, prescripteurs d'entreprises...

Le CESER estime opportun d'amplifier une stratégie d'intelligence économique partagée au sein de la communauté universitaire normande.

La COMUE a totalement vocation à développer une mission transversale voire un service « intelligence économique » fédérant les établissements d'enseignement supérieur en lien notamment avec Normandie Valorisation sur tous les aspects touchant à la recherche, la formation et aux relations internationales.

Les résultats de la recherche normande contribuent également à l'élaboration ou au perfectionnement des outils d'intelligence économique. Les compétences des laboratoires en sciences des données et autour de la sécurité numérique sont particulièrement reconnues dans le domaine de la sécurité (authentification, *Big Data*, fouilles de données...) et certaines ont d'ailleurs donné lieu à des valorisations et à la création de start-up. Les sciences humaines et sociales (économie, sociologie, droit...) constituent également un vivier majeur. Le CESER suggère de **mobiliser davantage cette recherche normande utile aux acteurs régionaux de l'intelligence économique**. Des moments de rencontre dédiés pourraient être l'occasion de faire se rencontrer les compétences universitaires et les acteurs opérationnels de ce sujet en région.

Plus largement, au moment où le Conseil régional accentue le soutien à la mobilité internationale, le CESER réitère la préconisation qu'il a faite à l'occasion de son avis sur ce sujet⁷ consistant à demander à tout étudiant ou stagiaire qui part en stage à l'étranger la réalisation, à son retour, **d'une note ou d'un rapport d'étonnement en lien avec l'environnement économique** dans un cadre légal.

3. Mettre l'intelligence territoriale au cœur de la stratégie économique et d'attractivité régionale

16

Entre l'approche en direction des entreprises et l'action nationale, il y a place pour une dimension intermédiaire que l'on qualifie d'intelligence territoriale ou d'intelligence économique territoriale (concept décrit dès 2003 par le rapport CARAYON⁸). Elle correspond à « l'organisation innovante, mutualisée et en réseau, de l'ensemble des informations et des connaissances utiles au développement, à la compétitivité, à l'attractivité d'un territoire, collectivement et pour chacun de ses acteurs »⁹.

Comment décliner les méthodes de l'intelligence économique sur un territoire ? La mise en réseau des acteurs économiques et publics (services de l'Etat, des collectivités territoriales, structures consulaires, pôles et filières...) permet de dégager une stratégie pour ce territoire. Dans le cadre de la gouvernance qui a été mise en place en 2005 en Basse-Normandie, un Comité Stratégique d'Intelligence Economique Territoriale (CSIET) co-piloté par l'Etat et la Région a ainsi été chargé de définir les orientations stratégiques de la politique d'intelligence économique.

Au cœur des stratégies industrielles privées et publiques, les pôles de compétitivité constituent des lieux privilégiés de circulation de l'information. C'est pourquoi dès leur création en 2004, ils furent particulièrement ciblés au niveau national pour porter cette action en leur sein. L'intelligence économique territoriale apporte en effet des réponses aux besoins des pôles de compétitivité dans leurs démarches de développement, d'innovation et de renforcement de leur position. L'acquisition d'informations stratégiques, l'anticipation, la protection du patrimoine technologique, le suivi des

⁷ Avis sur la création d'un dispositif de mobilité internationale destiné aux étudiants et apprentis normands en cursus ou formation post-bac – mars 2016.

⁸ Bernard CARAYON, Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, Juillet 2003, 173 pages. Disponible en téléchargement sur le site de la Documentation Française.

⁹ Définition sur le Portail de l'IE : <http://www.portail-ie.fr/lexiques/read/74>

évolutions réglementaires et normatives, technologiques, scientifiques et industrielles permettent à un pôle de se positionner par rapport à son environnement concurrentiel, d'identifier les pôles partenaires, complémentaires ou concurrents, et de se développer à l'international.

Vitrines de la technologie, les pôles de compétitivité normands ont appliqué le concept de l'intelligence économique de manière assez inégale. Le pôle de compétitivité de niveau mondial Mov'eo dispose d'un outil qui permet d'accompagner ses entreprises adhérentes dans la protection de leurs idées et des innovations par exemple. La veille constitue une mission particulièrement développée dans le pôle Hippolia qui porte une démarche de veille brevet considérée comme unique en France. Mov'eo fait également appel à une plate-forme dédiée sur ce sujet. Novalog a mis récemment en place un dispositif de veille innovation complémentaire des dispositifs existants orientés « marchés ».

L'intelligence économique s'inscrit dans les gènes du Pôle TES (Transactions Electroniques Sécurisées) à la fois en termes de pratiques et de solutions technologiques apportées par les entreprises qui, pour la plupart, sont particulièrement sensibilisées à ce sujet.

Certaines filières ou clusters ont également intégré cette dimension intelligence économique comme Normandie AeroEspace (NAE), Nucléopolis, Cosmetic Valley, la filière nautique normande (F2N), la filière Chimie-Biologie-Santé ou encore l'Association Régionale des Entreprises Alimentaires (AREA).

Donner les moyens aux Pôles de compétitivité, clusters et filières, au cœur des problématiques de l'intelligence économique territoriale, de diffuser les bonnes pratiques, de relayer des informations auprès des adhérents, et d'avoir une stratégie d'influence partagée apparaît une ambition souhaitable.

Mais bon nombre d'entreprises n'appartiennent ni à un pôle, ni à une filière.

Le CESER estime qu'un dispositif efficace d'intelligence territoriale doit s'appuyer sur **un collectif d'acteurs qui travaillent ensemble**. Il est pour cela vital d'inciter à une bonne coordination et à une mobilisation forte des acteurs économiques (Conseil Régional et AD Normandie, services de l'Etat, Chambres consulaires, Pôles et filières, organisations professionnelles, syndicats de salariés...).

Il faut intensifier **une véritable dynamique du réseau de l'intelligence économique en région** avec une animation et des moyens nécessaires assortis d'objectifs, d'indicateurs et de critères d'évaluation.

Parmi les dispositifs complémentaires à concevoir, des outils de mutualisation des études voire de certaines bases de données publiques au niveau des structures institutionnelles seraient également opportunes. L'interopérabilité des plates-formes de veille entre les acteurs serait également à favoriser avec l'objectif de développer à terme une veille collaborative sur des sujets communs et partageables.

Sur le plan de la gouvernance, il serait nécessaire de mettre en œuvre une organisation permettant de favoriser ce partage, cette coordination et ces échanges croisés attendus. Le CESER encourage la Région et l'Etat à mettre en place à l'échelle normande un **Comité stratégique de l'intelligence économique** qui regrouperait les acteurs une ou deux fois l'an en abordant les grandes lignes directrices et la prospective et un **Comité de pilotage** qui réunirait les opérateurs de terrain sur le modèle des fonctionnements antérieurs.

Ce sujet de l'intelligence territoriale doit être **au cœur des stratégies de renforcement de l'attractivité de la Normandie sur la scène nationale et sur le plan international**. La prise en compte de l'approche offensive (veille et influence) est un facteur de succès de la démarche en apportant des méthodes et des outils aptes à répondre à l'ambition régionale.

4. Donner à la Région un rôle de chef de file de la stratégie « offensive » d'intelligence économique

Au regard des compétences que la loi attribue désormais à la Région, cette dernière apparaît légitime pour jouer un rôle actif dans la diffusion de l'intelligence économique, tout particulièrement sur le volet offensif. Pour cela, l'intelligence économique doit constituer **l'un des enjeux stratégiques transversal majeur du futur SRDEII** en l'intégrant très en amont dans la réflexion.

La Région pourrait encourager et soutenir les projets innovants des acteurs de terrain (chambres consulaires, pôles et filières...) en renouant avec une dynamique d'**appels à projets « intelligence économique »**.

Profiter des contrats de filière que le Conseil Régional a décidé de développer semble une occasion pour intégrer des actions d'intelligence économique récurrentes avec un appui financier correspondant et des objectifs à atteindre.

En écho à la saisine sur l'accompagnement des entreprises à l'export en Normandie¹⁰, il serait bénéfique d'intégrer dans la politique en faveur de l'ouverture internationale des entreprises normandes des méthodes d'intelligence économique (veille sur les marchés internationaux, sécurité dans la démarche, influence et lobbying international).

Dans le cadre de la politique régionale d'appui et d'accompagnement aux entreprises, il serait opportun de proposer **un dispositif de sensibilisation à l'intelligence économique** pour les entreprises qui n'en sont pas encore dotées.

Egalement, lorsque les PME et les TPE sollicitent un dispositif d'aide à l'innovation ou lorsqu'elles postulent à un concours, celles-ci doivent, dans la phase d'instruction de leurs dossiers, livrer des informations stratégiques. Il est important que les règles de confidentialité soient, à cette occasion, scrupuleusement respectées.

Comme cela est acté par le nouvel organigramme des services du Conseil régional avec la constitution d'une mission « stratégie - prospective - intelligence économique » placée auprès de la Direction Générale à l'Economie, il apparaît judicieux de **développer des méthodes de veille au sein même du Conseil régional** pour répondre à ses propres besoins et cela, **en lien avec l'AD Normandie et la Mission Attractivité Normandie**. De même, cette mission stratégie –prospective - intelligence économique pourrait être l'occasion d'anticiper les risques et les tendances et de détecter les opportunités de développement en termes de recherche, d'innovation et de développement économique.

La pratique d'une démarche « Think Tank » ou laboratoire d'idées, très prometteuse pour anticiper les évolutions, mériterait d'être développée par cette mission¹¹. Le recours aux expertises des laboratoires de recherche normands apparaîtrait judicieux.

Cette initiative régionale doit cependant **s'intégrer dans une logique réseau avec tous les partenaires et en complémentarité avec l'Etat** conformément à l'esprit de la récente plate-forme Etat-ARF. Si la Région est légitime par son action de chef de file économique pour s'approprier et conduire une stratégie d'intelligence économique offensive, elle doit contractualiser avec l'Etat en charge des aspects défensifs autour de la sécurité économique qui est un pouvoir régalién. **Le partenariat Etat-Région est nécessaire** et pourrait prendre la forme d'un conventionnement régional à déterminer.

¹⁰ « Accompagner les entreprises à l'export en Normandie ; des forces à rassembler pour une ambition renouvelée » Avis du CESER de Normandie, septembre 2016.

¹¹ Associant des experts dans différents domaines, les laboratoires d'idées font un lien entre le monde de la recherche et le monde politique, et apportent une rigueur académique à l'étude des problèmes contemporains.

5. Développer la formation et la sensibilisation à l'intelligence économique

L'intelligence économique est avant tout une question de « culture ». Or, cette culture manque fortement dans certaines PME et TPE, certains laboratoires de recherche et certaines structures administratives. En résulte une nécessité absolue de formation, maillon fondamental de toute politique en faveur de l'intelligence économique. Issu d'une proposition du rapport CARAYON de 2003, un référentiel de formation sur ce sujet a été publié au niveau national avec pour objectif d'identifier les connaissances et les savoir-faire que doit acquérir un étudiant dans le cadre de sa formation¹². En formation initiale comme en formation continue, plusieurs Grandes Ecoles et Universités françaises proposent des formations spécialisées.

En formation initiale, certains établissements en Normandie intègrent des heures de formation ou tout du moins de sensibilisation aux principes de l'intelligence économique notamment la protection des données du patrimoine industriel.

Sous la dénomination « Campus de l'Intelligence Economique », les établissements d'enseignement supérieur que sont l'ENSIKAEN, l'Ecole de Management de Normandie et l'Université de Caen Normandie ont très tôt proposé, dans le cadre d'une démarche expérimentale commune, des formations spécialisées en intelligence économique et notamment des modules de formation continue à l'attention des chefs d'entreprises mais surtout des professionnels des administrations et des structures d'interface qui gravitent autour d'elles (cadres de l'Etat, des collectivités locales, conseillers territoriaux des CCI...). Malheureusement, les sessions de formation continue rencontrent globalement peu de succès auprès des entreprises.

Pour le CESER, il conviendrait de procéder à un état des lieux complet des enseignements en formation initiale comme en formation continue en lien direct ou indirect avec l'intelligence économique en Normandie.

Parallèlement, il serait opportun de **bien cerner le besoin des entreprises en termes de formation et surtout de leur montrer l'opportunité d'une telle démarche**. Cela passe par une promotion de ces formations relayée par tous les acteurs qui interviennent afin de créer l'appétence des entreprises.

Lors des auditions conduites par le CESER, il a été évoqué la cible de licences professionnelles qui pourraient s'enrichir de modules en intelligence économique répondant à un besoin des PME et TPE. Cela permettrait à des techniciens supérieurs d'acquérir des compétences utiles.

Afin de bien communiquer sur les objectifs de l'intelligence économique, il conviendrait de mieux **valoriser le Concours d'Intelligence Economique Pour les Enseignements Normands Supérieurs (CIEPENS)**¹³ destiné aux étudiants inscrits en bac+2 et au-delà, initiative qui leur donne l'opportunité d'être confrontés à une situation réelle.

Plus globalement, ce sujet dépasse largement les compétences de la Région et constitue une problématique nationale qui passe notamment par des dispositifs de sensibilisation autour de la sécurité des données et du traitement de l'information dès le premier et le second degrés¹⁴. Il est vital d'apprendre à manier, à qualifier et à utiliser l'information et à savoir se prémunir des risques inhérents au développement du numérique (réseaux sociaux, Internet...). Des expérimentations

¹² Le référentiel dresse la liste des grandes problématiques que l'étudiant doit appréhender et qu'une formation doit dispenser : environnement international et compétitivité ; intelligence économique et organisations ; management de l'information et des connaissances ; protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissances ; influence et contre-influence.

¹³ Ce concours est organisé par des anciens auditeurs de l'IHEDN (Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale) dans son rôle de promotion de l'Intelligence Economique.

¹⁴ Via notamment le Brevet informatique et Internet (B2i) et le Certificat informatique et Internet (C2i).

pourraient être initiées à ce sujet. Cela relève d'une culture numérique à promouvoir tout au long de la scolarité en formation initiale.

Autre piste à favoriser, **la formation des syndicalistes comme des élus locaux** aux principes de l'intelligence économique s'avère également souhaitable.

Conclusion : vers l'intelligence économique « 3.0 » en Normandie

Du fait de la loi NOTRe, la Région apparaît légitime pour **impulser une stratégie « offensive »** de l'intelligence économique en région avec la mobilisation d'une chaîne d'acteurs et la création d'une dynamique « réseau ». Une telle perspective passe par la généralisation, chez tous les acteurs socio-économiques, d'une culture conquérante de **la protection et de l'anticipation** pour renforcer collectivement le positionnement de la région dans la compétition mondiale. Le lien est évident avec l'AD Normandie et la Mission Attractivité Normandie.

Au moment où s'élaborent les grands schémas structurants pour la Normandie (SRDEII, SRESRI puis SRADDET...), une fenêtre favorable s'ouvre pour promouvoir une troisième phase ambitieuse de l'intelligence économique en Normandie afin que ce territoire retrouve la place avant-gardiste qu'il avait, il y a près de 20 ans, sur ce sujet stratégique. Une impulsion est nécessaire pour faire en sorte que l'intelligence économique apporte des méthodes et des outils efficaces pour soutenir la compétitivité des entreprises et des territoires et, comme résultante, la croissance et l'emploi. Le CESER recommande **un plan ambitieux d'actions autour de la maîtrise et du partage de l'information** au sein des PME et des TPE. Faire en sorte que les entreprises normandes soient plus compétitives et que la région exploite au mieux sa notoriété passe par une **dynamique de développement et d'attractivité** que les outils de l'intelligence économique peuvent renforcer.

Une **stratégie partagée** par tous les acteurs concernés, en mobilisant toutes les énergies et les compétences dans les territoires, apparaît souhaitable. Il faut pour cela mettre l'intelligence territoriale au service de la stratégie économique et d'attractivité régionale avec une gouvernance partagée entre la Région et l'Etat.

Pour y parvenir, le CESER retient les préconisations opérationnelles suivantes :

- **créer un Comité Stratégique d'Intelligence Economique fédérant les acteurs normands pour favoriser les conditions d'une appropriation partagée avec l'objectif de renforcer la compétitivité régionale,**
- **favoriser une bonne coordination des acteurs concernés et créer un portail régional de l'intelligence économique,**
- **développer des pratiques de *benchmarking* pour s'approprier des initiatives novatrices conduites ailleurs en France et dans le monde,**
- **saisir l'occasion de l'accompagnement au développement des projets des PME et TPE pour sensibiliser et former aux méthodes et à la culture de l'intelligence économique,**
- **évaluer les impacts des actions d'intelligence économique menées.**

Inscrire une « culture » régionale de l'intelligence économique exige des efforts soutenus dans la durée. Le CESER souhaite ainsi que s'exprime **une ambition régionale** forte pour que la Normandie retrouve une approche novatrice en favorisant **une appropriation collective des pratiques de veille, de sécurité et d'influence.**

Déclarations des groupes

Déclaration de M. Eric PUREN

Au titre de la Fédération Syndicale Unitaire de Normandie

Nous devons nous prononcer sur l'avis relatif à « l'intelligence économique » en région.

Une remarque préliminaire. C'est l'un des 8 sujets sur lesquels notre assemblée a dû travailler dans la perspective de l'élaboration du Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation et, en lien avec celui du Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Nous nous devons de dire que si chacun de ces sujets possède un intérêt clair, nous voyons difficilement le fil conducteur qui les unit et peignons, de fait, à dégager ce qui serait un axe fort d'une politique économique régionale

Nous l'avons rapidement compris. L'expression "intelligence économique" est une traduction inappropriée pour désigner des questions relatives à la sécurité informatique, celles liées à la protection des données et des brevets donc de la propriété intellectuelle, celles relatives aux politiques d'influence dans un contexte de concurrence économique mondiale exacerbé.

De fait, une politique d'intelligence économique dépasse largement le cadre du seul Conseil régional et des politiques qu'il peut mener.

Promouvoir les entreprises économiques normandes est évidemment un objectif louable mais cela exige une connaissance et une prise en compte de cadres géopolitiques complexes.

Il est tout autant nécessaire de défendre les entreprises normandes. Cela suppose le respect de leur diversité y compris les formes coopératives dont les SCOP. Cela suppose de défendre les démarches économiques qui promeuvent la qualité, la responsabilité sociale, un développement durable et soutenable. Des démarches de labellisation, de certification peuvent aller dans ce sens.

De fait, le maintien comme le développement de ces démarches supposent d'avoir une maîtrise de la production des normes. Aujourd'hui, le droit communautaire sert de référence et doit protéger et soutenir ces démarches

Nous ne pouvons, en revanche, accepter un droit international privatisé, produit par des tribunaux privés comme le prévoit les actuels TAFTA et CETA. Cette production de normes, au nom d'une concurrence déclarée "libre et non faussée", servirait d'abord les intérêts privés des grands groupes. C'est pourquoi la FSU demande au Conseil régional de s'emparer de la question du TAFTA et du CETA et de déclarer la Normandie comme zone hors TAFTA et hors CETA.

L'avis, conscient de ces enjeux, les a posés en préambule comme cadre qui s'impose à l'intervention régionale. Il a pu ensuite, à partir des auditions, émettre plusieurs préconisations. Elles sont pragmatiques et visent d'abord à diffuser une culture difficile à mettre en œuvre notamment dans les PME. Nous notons, en particulier, l'accent mis sur l'indispensable prise en compte des salariés dans la réussite de toute démarche d'intelligence économique.

La question d'une articulation entre choix politiques nationaux et politique régionale reste à clarifier.

C'est pourquoi nous nous abstiendrons.

Déclaration de Mme Liza-France PAROISSE

Au titre de de l'Union régionale Force Ouvrière de Normandie

Ces dernières années ont été marquées par l'évolution, sans précédent, des outils, des usages et des contenus numériques (smartphones, tablettes, sites internet mobiles, médias sociaux ...).

Les fermetures et délocalisations de certaines entreprises, des plans de licenciement, les attentats, l'augmentation des prix du pétrole... la liste est longue des événements qui perturbent l'ordre économique qu'il soit international ou au niveau de l'entreprise.

Le monde est entré dans une « société de la connaissance » dans laquelle l'impact de la création et de la diffusion du savoir sur le développement économique est de plus en plus important.

Comment l'intelligence économique permet-elle de créer des connaissances nouvelles dans l'entreprise, aider les entreprises à prévoir l'imprévisible, anticiper les événements imaginer des possibilités d'évolution futures ?

Le développement de systèmes d'information stratégique communs serait-il le levier de la nouvelle économie, sachant que l'intelligence économique ne se réduit pas à la gestion de l'information, mais à la création des connaissances nécessaires à la prise de décision et à l'innovation ?

L'intelligence économique représente une discipline récente en France, bien qu'une question primordiale pour le développement économique et social, et un besoin croissant dans les entreprises.

26

La motivation des entreprises et de l'administration à la pratique de l'intelligence économique repose avant tout sur la formation de professionnels compétents.

Certains pays possèdent déjà une avance importante dans ce domaine. En effet, l'intelligence économique est enseignée depuis 1976 en Suède ou encore aux Etats Unis et en Australie.

Le groupe Force Ouvrière partage l'insistance de l'avis sur une formation adéquate et continue en lien avec l'intelligence économique.

Il est également important d'insister sur le fait que l'entreprise aujourd'hui se doit d'être socialement et éthiquement responsable : développement durable, respect des droits sociaux, transparence financière et lutte contre la corruption, sont des valeurs incontournables qui peuvent aussi être des atouts stratégiques de l'entreprise.

L'avis insiste sur le rôle essentiel de la mobilisation de l'ensemble des salariés et sur l'appui des représentants du personnel.

L'introduction de l'intelligence économique à travers la mise en place d'un système stratégique de l'information, transforme l'organisation de l'entreprise, confronte les salariés à l'apprentissage de nouveaux réflexes professionnels et à une culture collective de l'information, en déterminant de nouveaux modes de communication.

A différents niveaux de l'entreprise, elle modifie les qualifications d'un grand nombre de salariés et transforme la nature des relations sociales.

Comme dans tout processus de modernisation de l'entreprise, l'organisation du travail, le contenu des tâches et les formations sont des critères essentiels, car ils répondent, en effet, aux mutations nécessaires des qualifications des salariés.

Simultanément, l'introduction de la pratique de l'intelligence économique oblige les directions à pratiquer un réel échange d'information avec les représentants des salariés.

Enfin, pour terminer cette intervention, je citerai Oscar Wilde :
« rester vigilant, c'est vivre ; être bercé par la certitude, c'est mourir ».

Le groupe Force Ouvrière votera l'avis.

Déclaration de M. Gérard SABBAGH

Au titre de l'Union régionale CFDT de Normandie

La CFDT est satisfaite de la suite donnée aux premières expérimentations normandes dans le domaine de l'intelligence économique de la fin des années 90.

Elle **regrette** qu'un croisement de données et du retour d'expérience n'ait pas été co-construit avec d'autres régions, la Région Rhône-Alpes notamment, qui elle aussi avait été précurseur dans ce domaine devenu vital pour nos économies.

Les termes d' « offensive et défensive » contenu dans le titre de ce rapport montre bien que nous sommes en guerre et pas qu'économique : tous les niveaux sont impactés : géographique, politique, technologique, financier, éducatif, énergétique, alimentaire, etc.

La CFDT s'interroge sur certains items calés dès le départ de l'étude :

Quid de la « surveillance » sur notre territoire des pratiques de l'état actionnaire de grandes entreprises qui annoncent du jour au lendemain une désertion du territoire... avant une injection massive de moyens financiers pour sauver un site ? exemple d'Alstom à Belfort !

Quelle sensibilisation à l'Intelligence économique pour les nombreuses entreprises sous-traitantes de notre territoire, soumises à des donneurs d'ordre seuls maîtres à bord ?

Sans sombrer dans un patriotisme économique paranoïaque, quelle pertinence de cette sensibilisation à l'IE pour des PME et TPE détenues par des fonds étrangers ...ou étant rachetés par des concurrents directs, logés dans des paradis fiscaux ?

Somme toute, l'intelligence économique est partout avec ses objets de surveillance, renforcée par des moyens numériques démultipliés, quasi exponentiels !

Si la **CFDT est satisfaite** du plan de travail et de la structuration d'une véritable politique IE proposée par le rapport sur le territoire normand, **elle reste sur sa faim concernant une nécessaire vision sociale.**

Nombre d'auditions ont mis en lumière qu'avant d'être économique **l'intelligence était sociale** et relevait en grande partie des modèles d'organisations humaines retenues !

Organiser, structurer, hiérarchiser les informations stratégiques pour les entreprises et leur permettre ainsi de rayonner et d'influer sur leur segment de marché : OUI !

Mais surtout et d'abord donner du sens !

Une observation et une mise en œuvre des meilleures pratiques managériales seront capitales pour les entreprises d'aujourd'hui et du futur.

La présence et l'implication ou non de régulateurs sociaux (organisations syndicales notamment), le fonctionnement en réseau et en mode collaboratif, sur projet et/ou missions doivent permettre la mutualisation des informations. La finalité étant, non plus l'individualisation forcée des humains mais bien la recherche de la **performance collective**, seule garant de toute réussite !

La CFDT votera pour le rapport

Déclaration de Mme Nadège PLAINEAU

Au titre du Comité régional CGT de Normandie

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillers,

Comme cela est clairement exprimé dans l'avis, l'intelligence économique permet aux entreprises de structurer leurs connaissances et leur influence pour gagner en compétitivité, dans les territoires et dans un monde en guerre économique.

La guerre économique n'est pas un fait nouveau. Les historiens en recensent les prémices dès le XVe siècle avec la naissance des grandes puissances coloniales. Aujourd'hui, certains prétendent qu'elle remplacerait les guerres militaires pour devenir universelle, civile et permanente, pour imposer un nouvel ordre mondial à coup de déréglementation, de libéralisation des marchés financiers et de dumping social. Selon le dogme capitaliste, elle serait source de paix et de démocratie. Cela est discutable, l'actualité nous prouvant quotidiennement le contraire.

Car, comme dans toute guerre, il y a des victimes ! La situation sociale ne cesse de se dégrader même dans les pays industrialisés, avec les conséquences que cela peut avoir en termes de précarité, d'exclusion, d'extrémisme et de radicalisation. Je n'énumérerai pas ici la liste trop longue présentée par le directeur du Bureau International du Travail (BIT) dans un rapport de 2015. Les libertés syndicales et le droit de grève sont bafoués lorsqu'ils existent. L'intégrité physique d'hommes et de femmes est bien souvent menacée. Les normes internationales liées au travail sont localement inversées ou non respectées. Les ressources sont pillées et les solutions apportées au réchauffement climatique sont loin d'être à la hauteur des enjeux qu'auront à affronter les générations futures.

29

L'intelligence économique apparaît alors comme une arme, comme le qualifie d'ailleurs le titre de l'avis, les états et les multinationales ne reculant devant aucun moyen pour parvenir à leurs fins. Les préconisations proposées ne peuvent s'abstraire de ce contexte et leurs conséquences ne peuvent être ignorées.

Sans autre précision, former les salariés aux « bonnes pratiques d'intelligence économique » pose question. La formation tout au long de la vie, comme le revendique la CGT, amène à l'émancipation des individus qui ne pourra pas être atteinte par la diffusion d'une pensée unique. Il faut permettre aux salariés de faire primer l'intérêt général sur le diktat des actionnaires, de disposer d'un droit de refus, d'alerte et d'alternative.

Cet avis s'inscrit aussi dans la mise en œuvre d'une politique de l'innovation et du transfert qui consiste à mettre la science au service quasi-exclusif de la compétitivité des entreprises. Le développement durable de l'humain et de la société devient secondaire. La coopération scientifique s'efface devant la concurrence du marché. L'intelligence économique trouve alors une utilisation légitime en recherche et une place dans les formations de l'enseignement supérieur.

Il est vrai que le sujet de la saisine, dans sa formulation, oriente son contenu. Mais peut être que le document aurait pu éviter, notamment dans sa conclusion, d'accréditer une politique économique que d'aucuns, dans cette assemblée, n'approuvent pas.

Comme vous l'avez compris, le groupe CGT votera contre cet avis.

Déclaration de Mme Nicole ORANGE

Par accord entre les grands réseaux de recherche

La recherche et l'enseignement supérieur sont clairement au cœur du sujet de l'intelligence économique et les établissements concernés doivent pleinement se l'approprier. C'est le deuxième point de l'avis qui nous est soumis.

Associer le monde de la recherche académique à la politique d'intelligence économique est indispensable pour trois raisons :

- 1- Tout d'abord, les établissements de recherche sont de plus en plus intégrés dans le système économique dans le cadre notamment des relations avec les entreprises. En tant que source d'innovation, la recherche est même le premier maillon de ce système et doit donc pleinement intégrer des méthodes d'intelligence économique.

Concernant l'aspect offensif, les chercheurs font naturellement de la veille dans leurs domaines mais cette pratique mérite d'être élargie et développée dans les établissements pour mieux maîtriser l'environnement socio-économique. Cette démarche ne peut que nourrir la politique stratégique des établissements.

La thématique de l'influence que peuvent avoir les établissements est aussi essentielle en termes d'*e-reputation* ou tout simplement de communication.

S'agissant du défensif, il reste encore à diffuser une culture de protection au sein de la communauté scientifique. Les exemples sont légions de pillage de résultats, de vols de données...

Certes, les équipes de recherche qui contractualisent des programmes de recherche avec des entreprises sont assez bien sensibilisées au sujet mais la tâche est encore importante malgré le travail réalisé avec les services de l'Etat sur ce sujet.

C'est pourquoi, l'avis du CESER estime que Normandie Université a totalement vocation à développer une mission transversale voire un service « intelligence économique » fédérant les établissements d'enseignement supérieur en lien notamment avec Normandie Valorisation.

- 2- Deuxième point, la recherche normande et sa valorisation peuvent largement contribuer à apporter des outils d'intelligence économique. Cet aspect peut mobiliser des compétences autant dans les sciences dures que dans les sciences économiques et sociales.

Les compétences des laboratoires normands en sciences des données et autour de la sécurité numérique sont reconnues et certaines ont d'ailleurs donné lieu à des valorisations et à la création de start-up. Les sciences humaines et sociales peuvent aussi être mobilisées. L'intelligence économique est un vrai sujet pour les sciences de gestion, les IAE et les écoles de commerce et de management.

- 3- Enfin, l'enseignement supérieur, à travers son offre de formation initiale ou continue doit réserver une place plus importante à la formation de l'intelligence économique.

Certains établissements normands ont développé des formations pilotes dont certaines ont dû cesser faute de candidats suffisants.

Il existe par ailleurs une offre de formation du Campus de l'intelligence économique sur Caen qu'il serait nécessaire d'élargir à tous les établissements normands.

Ces aspects méritent d'être retravaillés avec l'ensemble des autres partenaires notamment économiques.

En conclusion, l'enseignement supérieur et la recherche normande ont tous les ingrédients pour s'associer à une politique régionale ambitieuse de l'intelligence économique.

Certes, l'entreprise est la cible principale de l'intelligence économique mais la communauté scientifique peut apporter beaucoup.

Je lance ainsi un message fort à la Région pour qu'elle intègre pleinement les acteurs et les sujets de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation dans une politique régionale de l'intelligence économique.

Je vous remercie.

Déclaration de M. Pascal FEREY

Au titre de la Fédération régionale des syndicats d'exploitants agricoles

Tout d'abord, je commencerai mon propos au nom du Groupe de l'agriculture par remercier Nicole et Catherine pour la qualité de ce rapport et de cet avis parce que s'il y a bien un sujet qui peut effectivement être très intéressant mais fastidieux, d'où l'importance de la qualité de rédaction. J'associe dans mes propos Philippe HUGO.

L'agriculteur est, bien entendu, fortement intéressée par ce travail qui a été produit ainsi que dans le cadre du PIA3 parce qu'effectivement, nous avons depuis longtemps au niveau des chambres consulaires, de la chambre régionale d'agriculture, développé certain nombre de projets. Mais j'y viendrais un peu plus tard. Ce qui nous paraissait important dans vos recommandations, c'est d'aller très rapidement sur les grandes préconisations que sont par exemple de créer un Comité stratégique d'intelligence économique. Effectivement, il faut créer des réseaux, il faut créer cette ambition qui est la nôtre de manière à ce que nous puissions avoir, au niveau de la région, de l'attractivité. Vous avez évoqué sur trois pages quasiment –ce qui est très flatteur-, les actions de la Chambre régionale d'agriculture. – Depuis très longtemps, nous avons été un peu précurseurs sur le sujet avec, au niveau de notre réseau, un projet qui s'appelle INCA 3 qui aujourd'hui est basé sur la collecte de données externes au travers du big data et une veille collaborative qui attire de plus en plus d'autres chambres régionales sur notre plateforme. Je pense, ici aussi, que l'on n'évoque pas suffisamment dans ce rapport – mais le temps était très compté – le rôle qui devrait être incontournable des chambres consulaires et des inter-consulaires, qui doivent porter, mobiliser et investir sur des projets comme ceux-ci parce qu'effectivement, cela nous paraît important.

32

Notre avenir nous appartient. C'est au travers de ces veilles, de ces cellules de veille que l'on créera nos débouchés de demain. Nous demandons aussi, et nous réclamons, une veille pérenne, comme le propose le constat. La multiplicité des acteurs est une force, je suis content de le voir écrit, ce n'est pas une faiblesse, c'est un atout. Effectivement, il vaut mieux voir un nombre important de petits acteurs qui s'intéressent au sujet plutôt que d'avoir deux ou trois gros acteurs qui monopoliseraient pour leurs propres ressources et ne diffuseraient pas suffisamment largement. Ceci m'amène à deux remarques. La première est que nous attendons de la Région une ambition au travers des grands schémas régionaux que sont, entre autres, le SRDEII qui porte une véritable ambition, et véritablement un projet et des espoirs. Nous demandons à ce que la défense de notre modèle régional, fixée par des grands donneurs d'ordres –nous sommes heureux de les avoir– soit aussi fortement alimentée et animée par ce grand nombre de TPE et de PME qui, à mon avis, est la richesse de notre région Normandie.

Nous avons aussi à rassembler en région, à défaut d'un grand pôle. Je souhaite qu'au travers de cette veille technologique, on n'ait pas une concurrence exacerbée de trois ou quatre pôles structurants mais que l'on dispose plutôt, soit d'un grand pôle bien alimenté, soit d'un réseau de pôles qui permette d'être attractif. L'attractivité passera par des jeunes, bien formés, curieux et qui, épaulés ou encadrés par des TPE ou des PME voire des grands donneurs d'ordres, bénéficieront d'une veille active et permanente de manière à ce qu'entre le monde l'entreprise, le monde de l'inter consulaire, le monde de l'éducation et de la formation supérieure, il y ait effectivement ce réseau.

Enfin, il nous faut de l'audace et de l'ambition. Notre région a des atouts, nous sommes souvent trop modestes pour les faire valoir, à nous de les faire fructifier, de les partager avec d'autres régions qui

partagent les mêmes valeurs. Cela a été rappelé, d'autres régions –qui n'ont pas forcément la chance d'avoir de très grandes métropoles et de grands donneurs d'ordres– se mobilisent sur ce sujet-là parce qu'elles considèrent que les clés de l'avenir de l'emploi passeront par cette veille, cette intelligence économique. Nous avons, nous en Normandie, les moyens, peut-être pas de les concurrencer mais d'être fortement attractifs.

En conclusion, au-delà, encore une fois, des félicitations que je fais au nom du Groupe de l'Agriculture, sur la qualité de ce rapport et de cet avis, nous formulons que notre région se dote de moyen constructifs pour accueillir, développer, accorder des moyens de recherche suffisants pour que ce réseau se développe fortement et s'ancre durablement dans notre région.

Je vous remercie.

Déclaration de Mme Florence LE LEPVRIER

Au titre de l'Union régionale CFE-CGC de Normandie

Les situations « d'urgence » concurrentielles auxquelles sont confrontées les entreprises aujourd'hui sont complexes et multidimensionnelles.

La démarche d'intelligence économique a pour objectif de relier et mettre en corrélation différents facteurs clés (individus, technologies, stratégies, savoir-faire) afin de tenter une reconstitution des intentions d'un concurrent.

Ces stratégies s'accompagnent avant tout d'une réflexion approfondie des acteurs publics et privés sur la nécessaire performance du système d'ingénierie stratégique de l'information.

Il existe cependant un tissu industriel de PME et de TPE qui échappe à cette structuration des grands corps, tout en jouant un rôle très important dans la vie économique.

Devant les masses d'informations mises à la disposition des entreprises normandes, la CFE-CGC pense qu'il conviendrait d'engager rapidement un programme régional de production de banque de données à contenu stratégique.

La CFE-CGC votera pour ce rapport.

Déclaration de M. Jean-Dominique WAGRET

Par accord entre l'Association régionale de l'industrie automobile et le Pôle de compétitivité MOV'EO

Je voudrais dire –au titre du Pôle de compétitivité MOV'EO de la filière automobile– combien nous souscrivons totalement et sans réserve aux conclusions et aux préconisations de ce groupe de travail.

Nous avons au niveau de MOV'EO derrière nous 11 ans d'expérience en matière d'activité de recherche et d'innovation. Nous avons grandi et nous avons appris parfois à nos dépens parce que l'intelligence économique ne faisait pas partie de notre culture au départ.

J'ai encore le souvenir de certains travaux de recherche menés par des chercheurs et qui nous semblaient extrêmement intéressants, et quand on leur posait la question « avez-vous déposé un brevet ? », la réponse était « non, par contre nous avons publié ». Et ça c'est tout dire. C'était en 2005, ça concernait des membranes pour des piles à combustible.

Aujourd'hui, la culture a évolué, à tel point qu'au niveau de MOV'EO, on a mis en place un plan d'action transversal intelligence économique, au même titre que le développement à l'international, au même titre que le développement des compétences, autant dire toute l'importance que nous attachons à ce sujet.

Nous avons aussi beaucoup appris dans les missions à l'international et on sait que notamment au niveau des PME et des TPE, on a encore beaucoup à apprendre. Ce qui est important est que cette action s'inscrive dans la durée avec une prise de conscience et une sensibilisation. C'est une action qui doit être menée jour après jour.

Déclaration de Mme Marie-Christine PORCHY

Par accord entre la section régionale de l'Union Nationale des associations de Professions Libérales de Haute-Normandie et la Chambre nationale des professions libérales

Je voudrais remercier le groupe de travail, Nicole, Catherine pour son excellent exposé, et Philippe HUGO qui a été une des chevilles ouvrières pour ce rapport.

Je tiens également à les remercier d'avoir mis en évidence le rôle des professions libérales, et je le fais au nom des deux UNAPL de Normandie, qui ne feront bientôt qu'une, et qui représentent le monde à la fois des juridiques, des médicaux et des techniques.

Il est constant que ces professions, notamment juridiques et techniques, constituent et travaillent depuis des années comme acteurs de l'intelligence économique, du fait, d'une part, de l'analyse des situations, d'autre part des préconisations qui sont données lors de l'élaboration de conventions au niveau national et international pour éviter des effets pervers et de graves problèmes, avec également la nécessité de coacher en matière de protection les salariés qui sont amenés, dans nos entreprises, à aller travailler dans des zones à haut risque.

Je l'ai répété à plusieurs reprises dans le cadre du groupe de travail export et je tiens à préciser que sur ce point, Monsieur Alain JUILLET –qui faisait une conférence au Sénat le 11 mars 2015 et qui travaillait sur les salariés travaillant en Syrie– nous a donné des données extrêmement intéressantes.

Je rappelle que les professionnels libéraux, qu'ils soient juristes, avocats, conseil juridique, experts comptables et architectes, sont amenés à transmettre des données et des informations techniques au cœur de l'intelligence économique. Il est évident que tout le monde tente de protéger ses données et je parle là du stade amont de l'audit et du conseil. Nous voterons donc avec beaucoup d'empressement cet avis qui est remarquable.

Rapport

*« Où dois-je aller ? » demanda Alice au chat
« Cela dépend de la direction que vous voulez prendre » répondit le chat.
Lewis Carroll*

Introduction

Le dynamisme d'un territoire, qu'il soit national ou régional, peut s'apprécier sur sa capacité à anticiper l'avenir et à protéger ses savoir-faire pour rester compétitif sur le plan économique sur la scène internationale. Pour cela, le renseignement, c'est-à-dire l'acquisition, l'exploitation et la diffusion de l'information constituent l'une des clés d'une organisation efficace. La maîtrise de l'information est consubstantielle de la notion de stratégie¹⁵.

Domination stratégique et domination commerciale vont souvent de pair dans l'Histoire. De la fin de la guerre froide au début des années 90, un nouveau contexte international de « guerre économique » s'est substitué aux tensions internationales nées de la partition entre les deux blocs USA-URSS. Après la chute du Mur de Berlin, des moyens et des méthodes ont été utilisés à des fins de compétition économique et ce, de manière souvent exacerbée. L'espionnage économique est diligenté directement par des nations en lien avec le tissu industriel de ces pays. Au risque de confrontation militaire Est-Ouest a succédé une confrontation économique mondiale permanente. Même les accords internationaux commerciaux comportent des éléments directement issus de la rivalité économique entre les pays développés.

De ce fait, les années 90 représentent un tournant ; elles le sont aussi du fait de l'essor, à cette époque, de la mondialisation mais aussi du développement d'Internet et des technologies de l'information, le numérique représentant autant d'opportunités que de menaces. C'est à cette époque qu'apparaît en France la notion d'« intelligence économique » comme moyen de lutter contre cette guerre économique.

Les « vieux » pays industrialisés sont confrontés aux politiques offensives des pays en développement et émergents depuis ces dernières décennies. Outre les actions délictueuses comme le piratage, la captation ou le vol de données, de matériels ou encore la contrefaçon, les « armes » défensives de la guerre économique permettent aussi d'anticiper des délocalisations industrielles ou des prises de contrôle d'entreprises innovantes pour récupérer une technologie par exemple...

Dans ce contexte mondialisé, les territoires sont confrontés à un double enjeu : d'une part se prémunir des menaces multiformes (volet défensif) et, d'autre part, engager une stratégie de veille, de prospective et d'influence (volet offensif) pour innover, gagner en compétitivité, favoriser l'exportation, maintenir et créer des emplois... Le patriotisme économique remis au goût du jour par un Ministre au redressement productif est aussi concerné par cette dynamique de l'intelligence économique qui s'avère finalement être « l'affaire de tous ». La période de crise que le monde traverse est même un argument pour notre pays de s'engager fortement dans une démarche d'intelligence économique.

Certains experts estiment qu'une part non négligeable de la perte de compétitivité de secteurs industriels en France serait directement imputable aux pillages et autres démarches frauduleuses dont les entreprises seraient victimes. Faute d'être en capacité de se protéger suffisamment, les PME et les TPE sont particulièrement fragilisées. Elles constituent d'ailleurs, comme nous le verrons, la cible principale des actions d'intelligence économique. Pour la plupart, elles rencontrent des

¹⁵ Dans le cadre du premier Schéma Régional d'Intelligence Economique (SRIE) bas-normand, une action « Maîtrise de l'Information » a été initiée sous l'impulsion du Préfet PAUTRAT (cf. fiche en annexe n°1).

difficultés pour accéder aux informations stratégiques faute de moyens et de temps mais, surtout, elles ne sont pas en capacité de se protéger contre les risques multiples. Beaucoup ne sont pas conscientes des dangers qui les menacent dans un monde de plus en plus complexe et fortement évolutif. Les techniques de gestion classique des entreprises ne suffisent plus.

Le thème de l'intelligence économique est progressivement devenu une préoccupation de l'Union européenne pour aider les entreprises à innover et devenir plus compétitives sans pour autant avoir fait l'objet, jusqu'à présent, d'une approche généralisée ou normative aboutie.

Du fait des enjeux qu'elle soulève en termes de compétitivité de l'économie et, par extension, de compétitivité du territoire, l'intelligence économique engage tous les acteurs publics et privés d'une région. C'est la raison pour laquelle à la veille d'un processus de développement de schémas structurants pour les prochaines années (SRDEII, SRESR, SRADDET...), le Président du Conseil régional a confié le soin au CESER de réaliser une saisine sur ce sujet.

Ce n'est probablement pas un hasard si la première de ces saisines a pour intitulé « **l'intelligence économique, approches défensive et offensive** » car une prise en compte anticipée et transversale des méthodes de veille, de sécurité et d'influence constitue une approche cruciale pour guider des choix stratégiques et engager directement la compétitivité et l'attractivité d'un territoire.

Le présent rapport est principalement le fruit des échanges et auditions en groupe de travail. Il permet de mieux appréhender le sujet et ainsi justifier les préconisations de l'Avis joint. Une première partie consiste à définir les champs de l'intelligence économique et la seconde porte sur un bilan des principales actions conduites en Normandie. Des fiches en annexe apportent des compléments sur certains points. Souhaitée par le groupe de travail, la fiche 5 présente l'originalité de faire le lien entre consommateurs et intelligence économique.

1. Notions et fondements de l'intelligence économique

1.1. L'intelligence économique, qu'est-ce que c'est ?

L'intelligence économique est une expression inventée au début des années 90, inspirée notamment de la pratique anglo-saxonne de *competitive intelligence*¹⁶ quant à elle plus ancienne et consistant à l'acquisition sous tous azimuts de l'information économique afin de la valoriser, la protéger et la diffuser. Elle relève de moyens exclusivement légaux, contrairement à l'espionnage économique.

Sur le plan opérationnel, la démarche recouvre trois principales actions sur lesquelles nous reviendrons au fil du rapport :

- **la veille concurrentielle** ou **stratégique** qui vise à acquérir l'information pertinente au moment le plus opportun (veille technologique, veille réglementaire...) à des fins d'exploitation et de diffusion,
- **la protection des données, du patrimoine ou du savoir-faire** d'une entité économique,
- **l'influence** qui consiste à délivrer, à un moment donné, des informations, des comportements appropriés pour susciter des décisions qui favorisent la stratégie d'une entreprise ou d'un territoire. Cet aspect rejoint les problématiques de marketing ou d'attractivité territoriale.

Il existe de très nombreuses définitions de l'intelligence économique, chaque expert du domaine - dont certains auteurs de rapports officiels au niveau national- ayant, depuis 25 ans, apporté sa propre vision au gré de ses sensibilités et compétences (Henri MARTRE, Alain JUILLET, Christian HARBULOT, Bernard CARAYON...). Le portail national consacré à l'intelligence économique la définit comme **une méthode** reposant sur « *la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique pour créer de la valeur durable dans une entité économique* ». Pour Eric DENECE, chercheur, spécialiste du renseignement en France¹⁷, « *l'intelligence économique a pour finalité de créer les conditions favorables à l'action de l'entreprise, dans la société mondialisée de l'information et des échanges, où la conflictualité est forte. Elle se fonde sur une combinaison d'actions variées et originales, visant à déceler, provoquer et exploiter des opportunités, ou à anticiper et neutraliser des menaces* ». Une définition assez pertinente formulée par Alain JUILLET, ancien Haut responsable de l'intelligence économique (et reprise par le rapport du CESE de 2006) est la suivante : « ***l'intelligence économique, c'est la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile aux acteurs économiques*** ». En d'autres termes, ce concept a pour finalités :

- la détection des menaces et des opportunités,
- la maîtrise du patrimoine scientifique et des savoirs faire techniques,
- l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et de pratiques d'influence.

Diffusée et mise en place par l'Etat, l'intelligence économique répond à une fonction très globale et multisectorielle, s'intéressant aussi bien aux individus, aux entreprises qu'aux administrations¹⁸. Elle nécessite une coordination dans les territoires et un travail en réseau.

La pertinence ou non du terme d'intelligence économique a donné lieu (et donne encore lieu aujourd'hui) à des débats. Le terme « intelligence économique » n'est pas forcément adapté. Faut-il en effet privilégier l'acception « *intelligence* » anglo-saxonne qui en fait la traduction de « renseignement » ou le sens latin du mot qui le définit comme l'aptitude à comprendre mais

¹⁶ Littéralement « renseignement concurrentiel ».

¹⁷ Directeur du Centre Français de Recherche sur le Renseignement (CF2R).

¹⁸ Voir à ce propos l'ouvrage de Damien Bruté de Rémur « Ce que l'intelligence économique veut dire », Editions D'organisation, 2006.

également comme la capacité à traiter l'information pour atteindre des objectifs ? L'originalité de cette traduction française, est justement de mixer les deux.

L'intelligence économique sert concrètement à protéger des entreprises et donc des emplois et à permettre leur développement. Ce ne doit pas être un exercice intellectuel. L'intelligence économique permet de mieux comprendre son environnement, d'anticiper son évolution par la gestion de l'information et de la connaissance, de réduire la part d'incertitudes dans le processus de décisions stratégiques sur la base d'informations ciblées et, au final, de créer un environnement favorable à la prise de décisions.

L'intelligence économique utilise toutes les ressources des technologies de l'information et de la communication, des réseaux humains et leur capacité d'influence pour donner aux entreprises, comme à une structure publique ou, plus globalement, un territoire, les moyens d'être plus compétitif et plus efficace face à la concurrence. Pratiquée par tous les grands pays industrialisés et émergents, elle permet d'assurer aux entreprises un avantage concurrentiel, et à l'Etat de pouvoir anticiper les événements et d'accompagner les mutations économiques.

Dans un cadre légal et réglementaire, deux points sont particulièrement importants :

- l'intelligence économique est fondée sur le traitement professionnel et déontologique de l'information,
- l'intelligence économique s'appuie sur un mode de gouvernance adapté reposant sur le partage et le décloisonnement.

Le concept, qui n'est pas une fin en soi mais un moyen opératoire, propose des méthodes et des outils pratiques de management au service des entreprises, des laboratoires de recherche mais également de toute structure y compris les services de l'Etat (approche interministérielle) et des collectivités territoriales et en premier, le Conseil régional du fait de sa compétence économique.

1.2. Une impulsion de l'Etat

Sur la base de travaux conduits à la fin de la décennie 80 par le Centre de Prospective et d'Évaluation du Ministère de la Recherche et de la Technologie, de la Direction Générale de l'Industrie, par différents réseaux de veille et prospective du Commissariat Général du Plan ou encore au sein de grandes entreprises nationales, Edith CRESSON, Ministre des Affaires européennes en 1991, demande d'approfondir une réflexion institutionnelle sur ce sujet. Un groupe de travail est alors mis en place au Commissariat Général du Plan sur le thème « intelligence économique et stratégie des entreprises » qui débouchera par la publication du rapport « MARTRE » en 1994¹⁹. A la même période, l'**Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique** (ADIT) est créée sous forme d'EPIC. Sa mission est de contribuer à la mise en œuvre d'une politique nationale d'intelligence économique et stratégique. Elle développe une activité de collecte, de synthèse et de diffusion d'informations recueillies par le réseau des attachés scientifiques des ambassades françaises à l'étranger et participe en parallèle au développement de pôles d'intelligence économique dans le tissu industriel français²⁰. En 1995 est institué le **Comité pour la Compétitivité et la Sécurité Economique** dont le secrétariat exécutif est assuré par l'ADIT.

La seconde impulsion fut donnée en 2003 lorsque le premier Ministre de l'époque, Jean-Pierre RAFFARIN, commande au député Bernard CARAYON un rapport sur le thème « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale » qui listait 38 propositions pour le renforcement de la compétitivité économique, de la défense de la sécurité économique, de la politique d'influence et de la formation. Il insistait sur la nécessité de définir l'intelligence économique comme une priorité nationale dotée d'une articulation territoriale en fixant le cadre régional comme prioritaire. L'année

¹⁹ Henri MARTRE, Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport du Commissariat Général du Plan, 1994.

²⁰ Depuis 2003, l'ADIT est une société anonyme de conseil avec participations de l'Etat et de Bpifrance.

suivante fut nommé un **Haut Responsable pour l'intelligence économique** auprès du Premier Ministre en la personne d'Alain JUILLET, ancien Directeur du Renseignement à la DGSE.

En 2009, une **Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique (D2IE)** est instituée, directement placée auprès du Président de la République. Par ailleurs, de nombreux ministères ont un correspondant « Intelligence Economique » ou une équipe dédiée à cette thématique en leur sein. Rattaché au Ministère de l'Economie et des Finances, un Coordinateur Ministériel à l'Intelligence Economique (CMIE) qui dispose d'une structure légère, le Service de coordination à l'intelligence économique (SCIE) comprend, outre un échelon central, un réseau de 22 chargés de mission régionaux à l'intelligence économique.

En janvier 2016, l'ensemble de ces structures a été regroupé au sein d'une entité unique, le **Service de l'Information Stratégique et de la Sécurité Economiques** relevant du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique sous l'autorité d'un Commissaire, cette nouvelle organisation maintenant la plénitude de la dimension interministérielle des dispositifs précédents. On constatera que le terme d'intelligence économique disparaît de l'intitulé de la structure organisatrice nationale... Dans le décret qui définit la nouvelle « politique publique en matière de protection et de promotion des intérêts économiques, industriels et scientifiques de la Nation », on perçoit un recentrage vers les acteurs économiques et les entreprises qui devront se doter des moyens nécessaires à une mise en œuvre plus opérationnelle de l'intelligence économique, par exemple via les stratégies de normalisation et la maîtrise du management de l'information²¹.

1.3. Une ramification dans les territoires

La dimension territoriale est une composante fondamentale de la politique publique d'intelligence économique (PPIE). En effet, la réussite de cette politique nécessite une action concertée de l'ensemble des parties prenantes sur un territoire. Un rôle de pilotage et de coordination de l'intelligence économique dans les territoires a été confié aux Préfets de région. C'est sous leur autorité que l'ensemble des services de l'Etat mettent en œuvre et déploient la PPIE. Le Préfet de région confie le pilotage opérationnel à un coordonnateur régional de l'intelligence économique, choisi parmi ses collaborateurs directs. Pour que l'action de l'Etat en matière d'intelligence économique soit au plus près des besoins du tissu économique local il est également demandé aux Préfets de département de désigner un correspondant départemental.

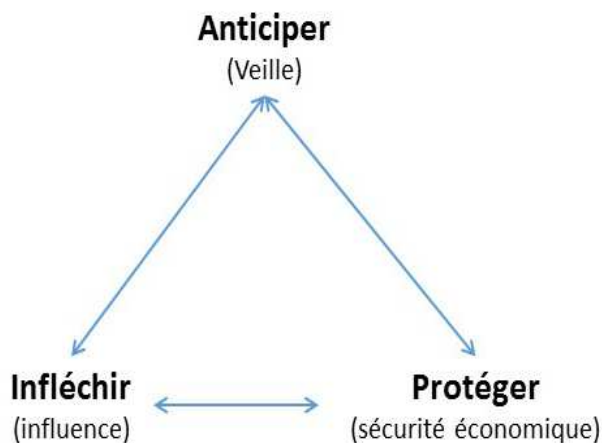
L'intelligence économique étant par nature transversale, le Conseil régional est identifié comme un partenaire incontournable sur le plan territorial. La récente loi NOTRe renforce encore cette place des Régions vis-à-vis des compétences en matière économique. Il convient à cet égard de relever que dans le cadre de la signature entre l'Assemblée des Régions de France (ARF) et le Premier Ministre d'une plate-forme Etat-Régions « Ensemble pour l'Emploi », le 30 mars 2016, l'Etat s'est engagé « à reconnaître les Régions comme les copilotes de comités stratégiques régionaux d'intelligence économique [...] sous réserve de la dimension régalienne du sujet traité ».

Entre l'approche en direction des entreprises (micro) et l'action nationale (macro), il y a place pour une dimension intermédiaire (méso) que l'on qualifie d'**intelligence territoriale** ou intelligence économique territoriale (décrite dès 2003 par le rapport Carayon). Il correspond à l'organisation innovante, mutualisée et en réseau, de l'ensemble des informations et des connaissances utiles au développement, à la compétitivité, à l'attractivité d'un territoire, collectivement et pour chacun de ses acteurs. Ce sont en fait les méthodes de l'intelligence économique déclinées sur un territoire et s'appuyant sur la mise en réseau des acteurs économiques et publics (services de l'Etat, des collectivités territoriales, structures consulaires...) dans le but de dégager une **stratégie** pour ce territoire. Les pôles de compétitivité ont très tôt été ciblés au niveau national comme des maillons clés de l'intelligence territoriale.

²¹ Décret n° 2016-66 du 29 janvier 2016.

1.4. Un continuum d'actions

L'intelligence économique représente **un continuum d'actions** basé sur un triptyque de trois verbes dynamiques : anticiper, protéger et infléchir.



Approche offensive	Approche défensive	Approche offensive
Veille	Sécurité	Influence
Connaissance de l'écosystème (marchés, concurrence, normes...) Repérage des opportunités et des menaces Culture de l'information (Internet, presse, lettres d'information, rapports d'étonnement, salons internationaux réseaux humains...) Prospective/Aide à la décision Démarche d'innovation Perspectives de développement à l'international...	Protection et sécurisation de l'information et des données stratégiques (dématérialisées ou non) Mesures contre les captations illégales d'informations Sensibilisation sur les bonnes pratiques des dirigeants et salariés d'entreprises Chartes et contrats de confidentialité... Protection de l'innovation, dépôt ou non de brevets...	Lutte contre la diffusion de fausses informations e-réputation Lobbying Communication Stratégie d'attractivité d'un territoire...

Les étapes fondamentales de l'intelligence économique

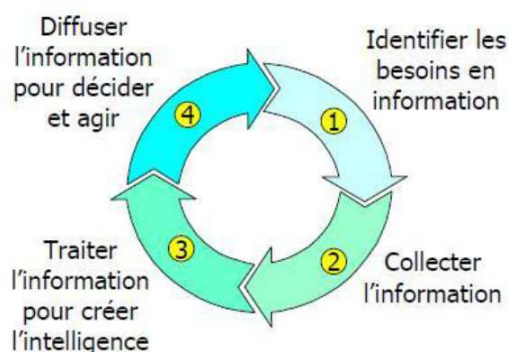
1.4.1. Anticiper grâce à la veille

Selon les experts du domaine, **la veille** constitue le socle de l'intelligence économique. Ce n'est pas un hasard si cette phase qui relève d'une approche offensive est placée en premier du cycle de l'intelligence économique. Il est indispensable de d'abord comprendre son environnement pour agir, de saisir les opportunités et de se prémunir de toutes les menaces potentielles. Concrètement, la compétitivité des entreprises comme d'un secteur d'activités repose sur leur capacité à accéder aux informations nécessaires et à les traiter en interne pour anticiper les marchés à venir et les perspectives en matière d'exportation, suivre les évolutions technologiques, anticiper l'élaboration

d'une norme, appréhender les stratégies des concurrents mais en même temps préserver, en leur sein, les savoir-faire ou les avances technologiques, sources d'avantages compétitifs.

La valorisation de l'information « utile » est au cœur de la démarche de veille. Le rapport MARTRE de 1994 définit l'information utile comme l'information dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente une **stratégie**.

Depuis l'ère du numérique, l'information est omniprésente, surabondante et constitue une matière première à collecter et à traiter qui est source d'innovations et de stratégies mais aussi facteur de risques plus ou moins importants. Grâce à l'intelligence économique, il s'agit d'accéder à l'information mais, en même temps, de protéger les données sensibles potentiellement gages d'avances technologiques et d'innovations. La veille répond également à une volonté de comprendre toutes les dynamiques d'évolution des marchés et de la concurrence et constitue donc un moyen de stimuler les développements.



La veille mobilise le cycle de la maîtrise de l'information et du renseignement

Tout dirigeant est confronté, à un moment donné, à la pratique de la veille (lecture de la presse spécialisée dans son domaine ou son organisation professionnelle, participation à des salons, participation à des clubs, relation avec ses pairs...). Dans le cadre des démarches de production, de R&D, de relations avec les clients et fournisseurs, des échanges avec les collaborateurs..., les dirigeants d'entreprises ont recours à une démarche d'intelligence économique.

Toutes les entreprises font donc plus ou moins de la veille, au moins de façon ponctuelle, mais le cycle de l'information impose que cette veille soit une démarche suivie, permanente et collective au sein de l'entreprise.

La veille peut être internalisée (pour les plus grandes entreprises) ou externalisée et partagée au sein d'un pôle, d'une filière, d'un cluster... La veille peut aussi être diligentée par des autorités publiques pour repérer d'éventuelles menaces liées à une prise de participation dans une entreprise ou un projet de rachat pour anticiper les risques de délocalisations d'activités par exemple. Sont alors activées (souvent de manière confidentielle) des actions défensives pour parer à toutes menaces de ce type. Le recours à des outils numériques pour effectuer de la veille d'information est possible mais cela doit être pensé dans le cadre d'une stratégie partagée dans l'entreprise. La veille automatisée reste toutefois insuffisante pour détecter efficacement des signaux vraiment exploitables et nécessite une analyse complémentaire.

1.4.2. Protéger par la sécurité économique

La **sécurité des données et la protection du patrimoine** est gage de compétitivité pour les entreprises. Nombreuses sont les PME et TPE qui ignorent ou tout du moins sous-estiment les

menaces dont elles peuvent faire l'objet aux dires des experts consultés lors de la phase d'auditions menée par le CESER.

Pour ce qui concerne l'information en entreprise, un travail de hiérarchisation et de priorisation est à mener car tout n'est pas à protéger. L'information stratégique a quant à elle plusieurs natures :

- défensive (à protéger impérativement),
- collaborative (à partager en interne ou avec un partenaire pour en tirer un bénéfice commun),
- offensive (pour communiquer à l'extérieur).

Les témoignages recueillis par le CESER révèlent que les entreprises -et notamment les PME et TPE qui n'ont pas toujours bien intégré les réflexes de l'intelligence économique- y accèdent le plus souvent via le volet « sécurité ». C'est un moyen assez efficace de les sensibiliser à ce sujet. Hélas, elles prennent la plupart du temps conscience de la nécessité d'engager une démarche de protection de leur patrimoine lorsqu'il est déjà trop tard (piratage, vol de données, de matériels...).

La stratégie concernant la **propriété intellectuelle** fait partie intégrante d'une politique réfléchie d'intelligence économique dans l'entreprise. La **protection des savoir-faire** est aujourd'hui un processus très formalisé au même titre qu'un brevet, une invention technique ou un processus de transfert et d'exploitation. L'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) intervient, aux côtés des acteurs de l'intelligence économique en région, en termes de sensibilisation, conseil et diagnostic. Citons ainsi le pré-diagnostic (Booster PI) déployé par l'INPI depuis plus de 10 ans qui constitue un outil de sensibilisation des entreprises autour de la stratégie vis-à-vis du patrimoine. Au-delà, des solutions plus abouties proposées par l'INPI permettent de concrétiser ces préconisations et la stratégie d'innovation en propriété industrielle (Pass PI) voire un appui au management et accompagnements personnalisés (Master class PI et INPI Coaching).

Notons que des personnes habilitées par l'INPI, titulaires d'un Certificat d'Aptitude en Propriété Industrielle (CAPI) peuvent réaliser des pré-diagnostic gratuits. En Normandie, il existe un réseau de conseillers habilités CAPI appartenant à différentes structures.

1.4.3. Infléchir

Enfin, la troisième phase, offensive, porte sur **les actions d'influence** qui consiste pour une entreprise, un collectif d'entreprises ou un territoire à modifier favorablement son environnement et éventuellement à changer dans son intérêt les règles du jeu²². La définition et la conduite des stratégies d'influence permettent à une entreprise de mieux se positionner sur les marchés, de bénéficier d'une meilleure image, de profiter de normes favorables, de mieux attirer l'attention sur des produits qui répondent non seulement aux besoins des consommateurs, mais satisfont aussi à des règles et des normes en cours d'élaboration.

Lors des auditions, l'exemple a été donné du projet de Traité de libre-échange transatlantique (TTIP) en cours de négociation du fait des problématiques très prégnantes comme des menaces autour de l'avenir du statut singulier et spécifique des coopératives en France qui peuvent être perçue par des pays étrangers comme une concurrence déloyale. On comprend ici l'intérêt de la démarche anticipative et des actions d'influence. C'est clairement une démarche d'intelligence économique.

En résumé, la pratique de l'intelligence économique repose sur **un continuum de phases et d'actions interdépendantes** basé essentiellement sur **la maîtrise des flux d'information**. La veille permet à l'entreprise d'apporter une connaissance de son environnement et sans elle, l'entité ne peut pas mener d'actions de **protection** appropriées ni d'**influence**.

²² Selon la définition de l'Association française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE), réseau dont l'objet est de constituer et d'animer une communauté nationale et européenne mobilisée autour de ce concept.

2. l'intelligence économique en Normandie : organisation, cibles et actions

Force est de constater qu'une multitude d'actions en intelligence économique ont été menées en Normandie depuis la fin des années 90 et le tout porté finalement par peu de personnes réparties dans les différentes entités que sont principalement les services de l'Etat, les collectivités territoriales, les chambres consulaires et les organisations professionnelles.

Au-delà des acteurs institutionnels, les professions libérales qui assistent, conseillent et interviennent dans ou pour les entreprises comme les experts comptables, les avocats d'affaires, les huissiers sont également des rouages essentiels pour alerter sur certains risques et failles. D'autres professionnels comme les conseillers du commerce extérieur sont des relais et prescripteurs indispensables.

2.1. Des organisations différentes dans les deux anciennes régions normandes

Faire un bilan de la politique de l'intelligence économique de manière globale et uniforme s'avère assez complexe pour deux raisons principales. Tout d'abord, l'ex Basse-Normandie a été parmi les premières régions à s'engager dans une politique ambitieuse d'intelligence économique sur la base d'un partenariat fort entre l'Etat et la Région. L'ex Haute-Normandie n'a pas cette antériorité. Et, conséquence de cet historique différent, deux organisations territoriales coexistent encore pour l'heure en Normandie au niveau des services de l'Etat.

2.1.1. La Basse-Normandie, une région expérimentale de l'intelligence économique

Dès 1996, à l'initiative de Rémy PAUTRAT alors Préfet de région Basse-Normandie, a été mise en place une démarche expérimentale d'intelligence économique avec la réalisation d'un premier **Schéma Régional d'Intelligence Economique** (SRIE), fruit d'un partenariat Etat-Région formalisé par le CPER 2000-2006. A cette époque, trois axes stratégiques avaient été mis en avant :

- la formation des PMI au concept de l'intelligence économique,
- le développement d'un portail régional pour permettre la mise à disposition de l'information publique aux entreprises,
- le renforcement de l'attractivité du territoire régional par la valorisation des technologies clés.

En 1998, est créée une Délégation régionale de l'ADIT à Caen, la troisième implantation de cette Agence en France après Strasbourg et Paris. La Délégation régionale de l'ADIT avait deux missions : coordonner ou piloter des actions de veille et d'intelligence économique en région et animer un portail Internet permettant d'identifier les missions et les actions des institutions publiques et parapubliques régionales, tirer profit des contenus d'informations que ces institutions mettaient à disposition et consolider une démarche de veille et d'intelligence économique. Il était piloté par un comité chargé de suivre les actions régionales en cours²³. Dans cette première phase, la démarche d'intelligence économique portait essentiellement sur la veille technologique et économique.

Un second schéma d'intelligence économique fut adopté pour la période 2007-2013 à l'initiative de l'Etat et de la Région en lien avec les différents acteurs concernés. Ce schéma comportait cinq axes :

- l'appui aux pôles et filières,
- l'appui aux PME/PMI,

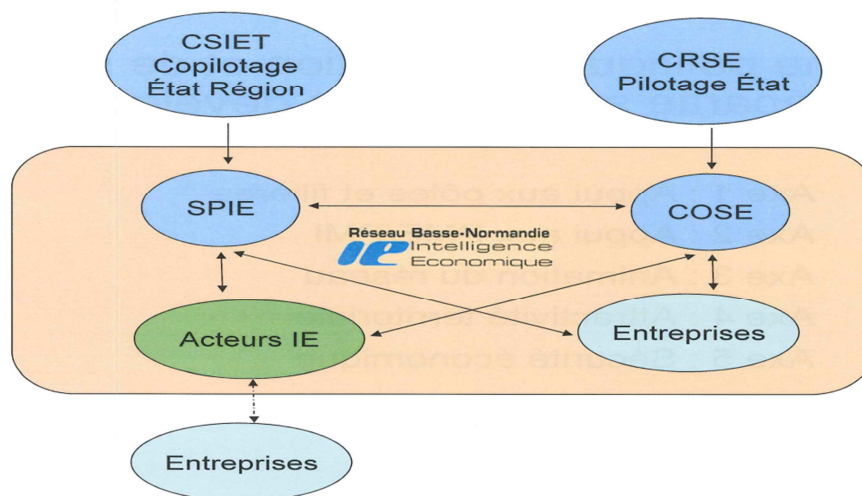
²³ La Délégation régionale de l'ADIT a cessé son activité à la fin des années 2000, les missions de pilotage du suivi du SRIE ayant été reprises par le Conseil régional en lien avec les services de l'Etat.

- la mise en réseau de l'information et outils,
- l'attractivité territoriale,
- la sécurité économique.

La dynamique développée, dès la fin des années 90, a permis la constitution d'un **Réseau de l'Intelligence Economique** avec la mobilisation de tous les acteurs concernés : institutionnels, professionnels, interprofessionnels, universitaires, etc. Des plans d'actions ont eu pour objectif d'aider les entreprises de toutes tailles à acquérir des méthodes essentielles de l'intelligence économique. Dans ce cadre, la mise en œuvre de formations et de fiches pratiques a été initiée par l'Etat et la Région avec l'appui de l'Europe, en partenariat avec la CGPME et l'AGEFOS PME.

Dans le cadre de la gouvernance a été mis en place en 2005 un **Comité stratégique d'intelligence économique territoriale (CSIET)** co-piloté par l'Etat et la Région, chargé de définir les orientations stratégiques de la politique d'intelligence économique en Basse-Normandie en s'appuyant sur les besoins et les priorités fixés dans ce domaine. Le **Secrétariat Permanent pour l'Intelligence Économique (SPIE)** est alors chargé de la mise en œuvre de la politique régionale d'intelligence économique telle que définie par le Président du Conseil Régional de Basse-Normandie et le Préfet de Région Basse-Normandie.

Installé la même année que le CSIET mais exclusivement limité aux services de l'Etat contrairement au SPIE, le **Comité régional de sécurité économique (CRSE)** est présidé par le Préfet de Région. Il s'appuie sur les agents en charge de l'intelligence économique et de la sécurité économique à la DiRECCTE, la Direction régionale des finances publiques, la Direction Générale de la Sécurité Intérieure (DGSi), la Direction de la protection et de la sécurité de la Défense, la Gendarmerie, la Délégation Régionale à la Recherche et à la Technologie (DRRT), le Secrétariat Général pour les Affaires Régionales (SGAR) et les cabinets des préfets de départements. Ce comité permet d'assurer le suivi de la sécurité et de la souveraineté économique des entreprises du territoire. Pour ce faire, un référentiel de sécurité économique et un guide de visite ont été rédigés à l'attention des services amenés à rencontrer les entreprises. Il a pour bras armé le **Comité Opérationnel de Sécurité Économique (COSE)**, animé par la chargée de mission régionale à l'Intelligence économique qui relève de la DiRECCTE. Limité aux seuls services de l'Etat car au cœur de sa mission régalienne autour de la sécurité, ce Comité met concrètement en œuvre des actions de protection contre les menaces qui pèsent sur les intérêts économiques régionaux. Les personnes qui composent cette cellule sont habilitées « confidentiel » voire « secret défense ».



La gouvernance de l'intelligence économique en Basse-Normandie jusqu'en 2013

En ex Basse-Normandie, les actions collectives initialement prévues à hauteur de 3 millions d'euros pour la période 2007-2013 sur cofinancement Etat-Région-FEDER ciblaient prioritairement les PME et les TPE.

2.1.2. La Haute-Normandie, des actions structurantes depuis 2008

Pour l'ex Haute-Normandie, l'organisation diffère sensiblement et la politique d'intelligence économique est plus récente.

Une **Charte sur l'Intelligence Economique** a été adoptée, conjointement, par le Préfet de Région et le Président du Conseil régional pour la période 2008-2013. C'est le fruit d'une volonté de construire un plan d'action concerté et coordonné en matière d'intelligence économique impliquant un ensemble d'acteurs locaux publics et privés concernés par ce sujet : entreprises, organismes de développement économique, collectivités territoriales, organismes de recherche et de formation, ceci en conformité avec l'ambition partagée par l'État et la Région de développer la compétitivité des entreprises par l'innovation.

La charte comprenait 6 axes :

- l'appui aux pôles de compétitivité et aux filières d'excellence,
- l'appui individualisé aux PME/PMI,
- l'attractivité territoriale,
- le partage de l'information économique,
- la sécurité économique,
- les ressources humaines.

Il convient de noter que trois clubs intelligence économique ont lieu chaque année et des réunions sont organisées à la Préfecture de l'Eure depuis plusieurs années par la Direction Régionale du Renseignement Intérieur (DRRI) et la CCI.

Pour la période 2007-2015, les dépenses de l'action collective intelligence économique ont représenté 1,226 million d'euros.

49

2.2. Les opérateurs de l'intelligence économique auprès des entreprises

Situés au plus près des entreprises, certains acteurs sont des chevilles ouvrières (actuelles ou potentielles) de l'intelligence économique en Normandie. Certains travaillent étroitement avec les services de l'Etat dont des unités opérationnelles comme la DGSI et la Gendarmerie qui mènent de multiples actions de terrain de lutte et de sensibilisation contre toutes les atteintes à la sécurité économique.

2.2.1. Le rôle pivot des chambres consulaires

Les chambres consulaires (Chambres de commerce et d'industrie, Chambres de métiers et de l'artisanat, Chambres d'Agriculture) occupent un rôle important à la fois dans la veille et dans la diffusion des bonnes pratiques d'intelligence économique.

2.2.1.1. Les Chambres de Commerce et d'Industrie

L'intelligence économique et les chambres de commerce et d'industrie en Normandie est une histoire déjà ancienne. Dès 1998 en Basse-Normandie, les CCI ont été étroitement associées au premier SRIE. En Haute-Normandie, les premières actions d'accompagnement datent de 2007 et, l'année suivante, un premier schéma sectoriel fut dédié à l'intelligence économique. Avec l'existence

d'une seule CCIR et de cinq CCI territoriales, une coordination normande est aujourd'hui effective sur ce sujet.

Les premières interventions en Haute-Normandie ont été conduites en 2007 en partenariat avec la Gendarmerie et consistaient à sensibiliser les entreprises sur les menaces dont elles pouvaient être victimes. Jusqu'en 2009, deux actions ont bénéficié d'un financement Région-CCI-DiRECCTE-FEDER. La première étape consistait à sensibiliser les entreprises via un pré-diagnostic développé par les CCI normandes à partir d'une grille d'une centaine de questions²⁴. Il s'agissait de faire le panorama des pratiques des entreprises en termes de sécurisation des données et du patrimoine, de veille et de surveillance de l'environnement, d'influence et de lobbying et de faire le point sur les outils et les méthodes mis en œuvre à cet effet (diagnostic d'une demi-journée en entreprise). Dans un second temps, l'entreprise se voyait remettre un rapport avec des préconisations détaillant les principales failles à combler. A ce stade, aucune action n'était prévue pour mettre en œuvre les préconisations.

La seconde phase 2010-2013 financée par la CCI Normandie et le FEDER a complété le dispositif avec des accompagnements spécifiques pour enclencher les mesures nécessaires pour résoudre les failles détectées.

Parallèlement à ces étapes de sensibilisation et d'accompagnements individuels, un club des bonnes pratiques permettait de sensibiliser cette fois-ci collectivement les entreprises ayant suivi le diagnostic CCI et le diagnostic « sûreté » de la Gendarmerie, le club ayant été progressivement ouvert à toute entreprise qui en voyait la nécessité. Les cibles concernaient surtout les entreprises en développement, innovantes et exportatrices. Au cours des 2 réunions annuelles, intervenaient des experts et des témoins venant de l'entreprise sur des sujets très variés (lutte contre les pratiques frauduleuses, veille à l'international, propriété industrielle...).

A ce jour, plus de 260 diagnostics ont été réalisés en Normandie à raison de 30 par an. L'objectif affiché est de descendre à 25 par an pour privilégier une démarche d'accompagnement encore plus qualitative.

En 2015 a été mis en place un portail du club IE permettant de relayer les informations des principaux partenaires avec un agenda, les actualités ainsi qu'un annuaire des prestataires. Egalement, un *serious game* en ligne est proposé gratuitement permettant aux dirigeants d'entreprises et à leurs collaborateurs de s'acculturer aux pratiques d'intelligence économique et de tester, via une mise en situation et 8 scénarios, les bons réflexes à adopter dans différentes situations.

Notons aussi que de manière plus marginale, la CCI Normandie intervient dans la sensibilisation du public étudiant des écoles d'ingénieurs (en ex Haute-Normandie) avec des interventions couplées avec la DGSi pour sensibiliser les futurs dirigeants et cadres d'entreprises. Il est indiqué que les écoles de management (comme l'Ecole de Management de Normandie) ont une sensibilité plus forte sur ce sujet et intègrent aujourd'hui des modules d'intelligence économique.

Sur le volet offensif, dans le cadre du réseau Entreprise Europe Network piloté par CCI International, un Consortium prochainement normand, (aujourd'hui normand-picard), constitué des CCI normandes et de l'AD Normandie a une mission de veille pour les entreprises et développements de partenariats technologiques et commerciaux. On notera également que CCI International dispose de deux juristes spécialisés dans la veille réglementaire et normative sur le plan international.

Sur la base d'une méthode développée par la CCIR Bretagne, une enquête a été conduite en 2015 sur les pratiques de veille et d'intelligence économique dans les entreprises normandes ressortissantes des CCI (hors commerce et artisanat) et ceci, quelles que soient leurs tailles. L'enquête a montré que 80 % des entreprises ne font pas de veille et 50 % n'anticipent pas les risques (117 entreprises ont

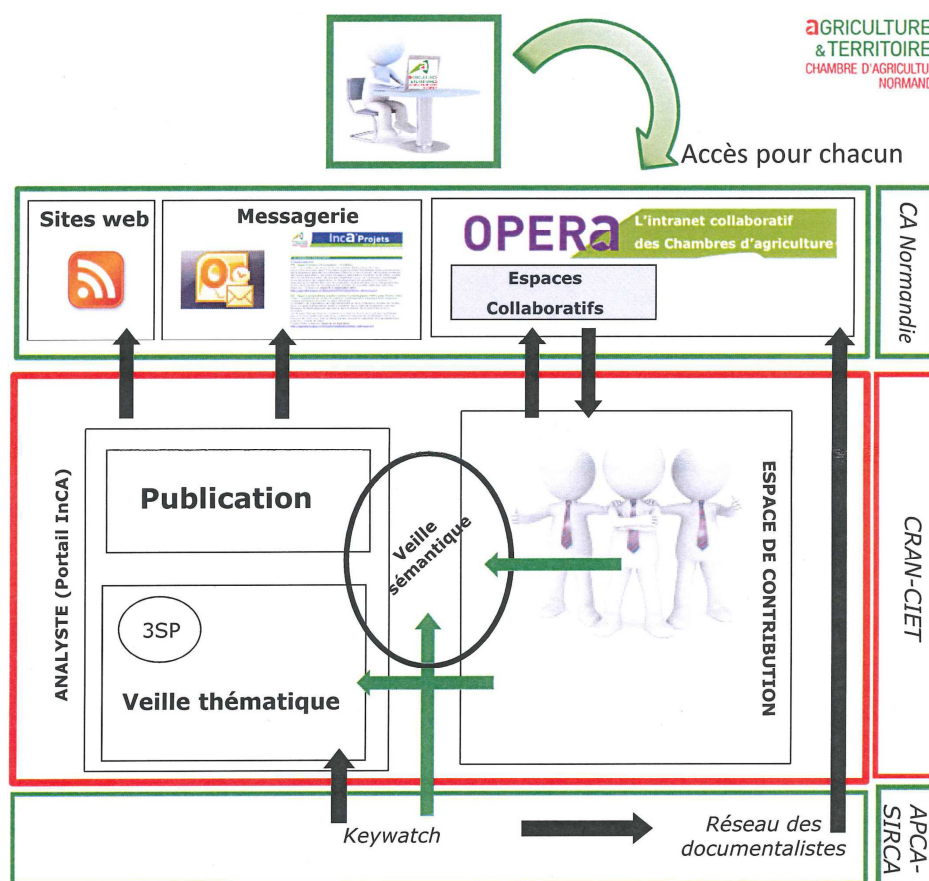
²⁴ Les pré-diagnostic de la CCI Normandie débutent par l'identification des aspects et savoir-faire sensibles et stratégiques (physiques, numériques, juridiques) de l'entreprise dans le cadre d'une approche globale.

répondu à cette enquête). Les principaux accompagnements sollicités concernent la sécurité des systèmes d'information (aspect défensif) mais peu le volet offensif. Les résultats sont assez concordants avec les résultats des trois autres régions qui ont conduit ce type d'enquête (voir les grands enseignements de l'enquête en annexe n° 4).

2.2.1.2. Les Chambres d'Agriculture

De manière établie, le milieu agricole représente historiquement un terrain fertile avec des pratiques fortes de veille (anticipation) et d'influence (lobbying). Au niveau national, une veille est organisée par l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture de France. Un réseau de documentalistes s'appuie sur une plate-forme nationale (solution *Keywatch*).

En 2011 a été mis en place, au sein de la Chambre Régionale d'Agriculture de Normandie, le programme INCA (vers une INtelligence Collective en Agriculture) en vue de développer une dynamique avec une organisation, des outils et des pratiques partagés. Centré au départ sur la structuration de la veille, le programme a contribué à mettre en place une cellule Intelligence Economique Territoriale (IET) au sein de la Chambre Régionale d'Agriculture de Normandie est désormais intégrée en tant que mission dans l'organigramme des six Chambres d'Agriculture de Normandie.



Architecture du programme INCA

L'objectif de départ est de partager les informations de veille non structurées via un espace de contribution. Les collaborateurs peuvent intégrer des informations via un formulaire en ligne en qualifiant ou non l'information comme stratégique. Avant, majoritairement, les collaborateurs gardaient la veille pour eux ou la partageait avec d'autres collègues via un mail. L'espace de contribution permet de dépasser cette démarche individuelle ou de partage ponctuel. Une démarche

mail est remplacée par un dépôt d'information avec une alerte vers les correspondants ciblés mais aussi d'autres personnes qui peuvent être intéressées. L'information est capitalisée et partagée vers les personnes-cibles. Le slogan d'INCA est « tous producteurs, tous consommateurs »

Après la production de données, intervient le travail des analystes, pour l'heure répartis dans les thématiques suivantes²⁵ :

- Agriculture biologique,
- Agritourisme - Bienvenue à la Ferme,
- Lait.

La valorisation des informations permet ensuite d'alimenter des flux RSS vers des sites web, des newsletters, des lettres de stratégie et de veille thématiques ou encore des alertes à façon. L'accent a donc été mis sur l'offre de service de la cellule IET orientée usages et valorisation en segmentant les cibles : j'apporte quoi et à qui ? Elus, collaborateurs, chefs de projets, développeurs d'activités... Parallèlement, un important travail a été réalisé sur la numérisation des observatoires, la gestion des bases de données structurées et la cartographie des données.

Outre la mise en place de la cellule et des briques d'outils ainsi que le développement en interne de réflexes de veille, le projet INCA dispose d'un volet innovation. Deux chantiers expérimentaux de R&D ont été adossés à ce projet, à savoir :

- la mise en place d'un moteur de recherche sémantique qui permet d'aider l'analyste associé à une géolocalisation automatique des items de veille (les mots et thèmes recherchés sont automatiquement reportés sur un support cartographique). Cette démarche est actuellement expérimentée dans le Sud Manche.
- le développement d'un dispositif de détection de signaux précoces dénommé 3SP pour permettre de développer une démarche prospective dynamique (identifier des indicateurs clés par rapport à différents scénarios et connecter la veille à ces indicateurs). La filière lait, activité stratégique en Normandie, a été choisie comme secteur d'expérimentation. Cet axe n'est pas encore totalement opérationnel faute de temps et de financements (démarche relancée dans le cadre du projet INCA 2.0).

La cellule IET de la CRAN mobilise aujourd'hui 4 personnes (qui ne sont pas tous à plein temps dans cette mission). La démarche IE de la CRAN est en pointe au niveau national et intéresse d'autres régions mais n'est pas encore suffisamment « industrialisée » pour être transposable à d'autres territoires ou à d'autres secteurs. Tel est l'ambition du Projet de la plate-forme Inca 2.0 qui doit notamment permettre d'élargir le panel de contributeurs de veille : de 15 et 20 contributeurs aujourd'hui aux 450 collaborateurs des Chambres de Normandie. Au-delà de la valorisation de toutes les bases de connaissances internes à la CRAN, INCA 2.0 ambitionne de se nourrir des données externes (*Big Data*) et d'une veille collaborative intégrant une veille partenariale. Il est à noter que la CRAN vient de signer avec la CCI Normandie une Convention de partenariat sur les observatoires et la veille pour croiser les compétences complémentaires dans ces deux domaines avec partage d'outils et de méthodes.

2.2.1.3. Les Chambres de Métiers et de l'Artisanat

Dans les Chambres de Métiers et de l'Artisanat, des actions ont été mises en place autour de la propriété industrielle à travers des volets offensifs et défensifs.

Une formation-action dénommée VTC (Veille Technologique et Concurrentielle) à l'attention des PME et des TPE a été très tôt mise en place avec le soutien de la Région, démarche transposée d'une initiative du Conseil National des Ingénieurs de France qui avait mis en œuvre cette formation-action

²⁵ Liste qui évolue au fur et à mesure du déploiement du dispositif.

en Ile-de-France. L'Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique (ARIST) relevant des CCI et le CRITT Basse-Normandie-Cotentin étaient partenaires. Ce club VTC deviendra ensuite le club IE de l'Ouest piloté ensuite par l'ADIT.

Au début des années 2000, a été mis en place, au sein de la Chambre Régionale de Métiers de Basse-Normandie, le Pôle ATEN (Artisanat et Technologies Numériques) qui a pour vocation d'aider les entreprises artisanales à innover en intégrant les technologies numériques.

La volonté première était de développer un pôle innovation artisanale en intelligence économique mais, dans le cadre de la demande du label national, cette thématique a été considérée trop générale et transversale. Tout en conservant les fondamentaux de veille « innovation » et gestion de projets innovants, le Pôle s'est spécialisé dans l'innovation par les technologies numériques, au cœur des problématiques d'intelligence économique.

Les informations issues de la veille sont diffusées sous formes d'actualités via le site internet du Pôle ou des newsletters (InfoLettre) et les thèmes émergents sont développés lors de rencontres techniques organisées à destination des artisans.

Le Pôle ATEN a déployé des actions comme un Extranet de veille partagée via un CMS (système de gestion de contenu collaboratif), des réponses aux appels à projets intelligence économique en région ou encore la création et l'expérimentation d'une plate-forme stratégique de veille sur les éco-matériaux en lien avec les professionnels du bâtiment (outil qui n'a pas trouvé son modèle économique). Il a également participé activement à l'action « Maîtrise de l'Information » lancé par l'ex RDT bas-normand et permettant d'accompagner des entreprises sur la phase de recherche d'information pour un projet d'innovation.

La veille constitue une pierre angulaire pour les entreprises artisanales et les organismes d'accompagnement. Au sein du Pôle ATEN, la mission d'un ingénieur chargé des relations avec les entreprises est de s'approprier un concept et de le diffuser auprès des artisans, la recherche fondamentale étant peu accessible aux chefs d'entreprises. Cette personne est orientée outils et machines, organisation et équipements et connaît, dans ces domaines, les interlocuteurs et les ressources à mobiliser, le cas échéant, au sein des laboratoires. Il existe ainsi des contacts réguliers avec certains laboratoires de recherche.

2.2.2. Les Pôles de compétitivité et les « filières » : une diffusion des bonnes pratiques inégales

Les Pôles de compétitivité, interfaces entreprises-établissements de recherche et de formations ont vocation à accéder à un rang d'excellence de niveau national voire mondial. On a reconnu, dès leur création, leur rôle dans la diffusion de l'intelligence économique au service de leurs adhérents. Dans les deux ex régions normandes, le Schéma et la Charte intelligence économique respectives ont tous deux consacré l'axe 1 aux actions en direction des Pôles de compétitivité et des filières.

Force est toutefois de constater que les pratiques sont inégales selon les Pôles. Certaines filières conduisent aussi des actions d'intelligence économique, le volet de la veille étant souvent privilégié. Beaucoup d'entreprises se trouvent isolées et les Pôles de compétitivité et les filières permettent de mutualiser et de proposer des actions collectives dans le domaine de l'intelligence économique. N'ayant pu auditionner l'ensemble des Pôles et filières normandes, le CESER a pris quelques exemples dans des secteurs très variés.

Auditionné en groupe de travail du CESER, le **Pôle de compétitivité Hippolia**²⁶ développe 4 axes qui mobilisent des savoir-faire de l'intelligence économique :

²⁶ Composé de 170 membres (76 % de PME et TPE), ce Pôle focalise ses actions autour de trois thématiques prioritaires et porteuses d'un fort potentiel d'innovation : la santé et la performance du cheval, les matériaux et les Technologies de l'Information et de la Communication (via notamment les objets connectés).

- l'accompagnement des projets innovants,
- les services mutualisés et adaptés à la filière (notamment les veilles),
- la promotion de l'innovation intégrant une stratégie d'influence (depuis les Jeux Equestres Mondiaux 2014),
- l'attractivité du territoire normand de la filière.

Les premières actions du Pôle en matière d'intelligence économique datent de 2009 avec l'appui du SRIE 2009-2013 autour de la propriété intellectuelle et notamment des démarches concernant les brevets.

En 2010, a été mis en place un premier module de veille sur la surveillance des brevets dans la filière équine. Ces modules sont concrets et spécialisés. Tous les mois, un récapitulatif des brevets est réalisé correspondant à l'activité des sociétés (exemple de l'information qui concerne uniquement les selliers). Les actions ont été multipliées et aujourd'hui, on recense 7 modules de veille :

- les nouveaux produits,
- la veille brevets en partenariat avec l'INPI,
- les informations issues des congrès scientifiques avec, prochainement, tout ce qui concerne les dernières publications,
- la veille juridique en partenariat avec l'Institut Juridique du Droit Equin,
- les marchés internationaux (rythme mensuel) avec une mini-étude de marché sur la filière équine dans un pays différent,
- les marchés publics toutes les semaines avec la CCI,
- la publication d'un Flash Infos.

La bonne entrée pour le Pôle Hippolia est le « **projet** » de l'entreprise et, dans ce cadre, sont abordées des questions sur la propriété industrielle, la sécurité... et c'est à cette occasion que va être mis l'accent sur des failles ou des points à améliorer avec intervention de partenaires compétents comme l'INPI.

La mise en place de ces modules de veille coûte 30 000 euros soit 5 % du budget du Pôle de compétitivité, budget hors de portée d'une TPE. La veille proposée par Hippolia est payante mais reste très accessible : une veille brevet en anglais est proposée à 200 euros par an. Cela génère une réflexion dans les PME et TPE sur l'opportunité ou non de déposer un brevet. Hippolia est reconnu comme l'un des Pôles de compétitivité les plus avancés concernant la veille brevet en France.

La pratique de la veille par le Pôle présente l'avantage de faire monter en compétences l'équipe. Cela incite en outre certaines PME et TPE à développer des outils en interne²⁷. C'est un levier.

Des réunions de sensibilisation sont aussi organisées sur la sécurité économique avec des difficultés à mobiliser et faire venir les dirigeants d'entreprises qui ne se sentent pas concernés et n'ont pas le temps. Et termes de propriété intellectuelle, le Pôle Hippolia demande à ses adhérents de réfléchir à la stratégie de protection la mieux adaptée dans un contexte de guerre économique. La protection idoine n'est pas forcément synonyme de dépôt de brevet.

Concernant les actions de lobbying, le Pôle Hippolia intègre récemment cette action sous le terme « Promotion de l'innovation ». Cette démarche s'inscrit depuis 2012 et le dépôt de la marque Hippolia a permis de développer une identité forte. Le Pôle a par ailleurs mis en place une double stratégie de communication depuis les Jeux Equestres Mondiaux 2014, vers la filière et vers les médias internationaux.

Ciblant essentiellement les PME, les grands groupes de la filière automobile étant dotés de leurs propres outils d'intelligence économique, le **Pôle de compétitivité Mov'eo** dispose pour sa part d'un outil qui permet d'accompagner efficacement ses entreprises adhérentes dans la protection de leurs

²⁷ Les entreprises peuvent utiliser EspaceNet, la base de données en ligne de l'INPI, reliée à la base internationale Wipo, permettant une veille brevet efficace en interne.

idées et innovations. En matière de conseil en propriété intellectuelle, il existe une convention avec l'Institut National de la Protection Industrielle (INPI) qui permet de proposer gratuitement aux entreprises adhérentes un premier conseil/diagnostic en propriété industrielle.

Concernant la veille, le Pôle utilise la plate-forme nationale partagée Cl'eo²⁸ pour répondre aux défis de la filière « transport et mobilité » autour :

- de l'impact environnemental, des stratégies énergétiques mondiales, des potentiels d'énergies fossiles et de leurs alternatives ;
- des évolutions sociétales et de l'acceptabilité de nouvelles formes d'usage et de mobilité ;
- des évolutions technologiques ;
- des évolutions réglementaires.

Pour ce qui concerne la formation, trois modules sont proposés en e-learning :

- « sécurité des données »,
- « confidentialité dans les projets collaboratifs »,
- « contrat de consortium ».

Les enjeux autour de l'intelligence économique s'appuient sur beaucoup d'actions de sensibilisation et le Pôle s'attache à développer ce point dans l'ensemble des actions et événements.

L'intelligence économique s'inscrit totalement dans les gènes du Pôle de compétitivité **Transactions Electroniques Sécurisées** à la fois en termes de pratiques et de solutions technologiques. La diffusion des bonnes pratiques autour notamment de la sécurité est un souci constant pour une bonne prise en compte des comportements professionnels responsables face aux enjeux de la défense économique pour le Pôle et ses membres.

Le Pôle avait envisagé un projet d'outil de veille partagé entre ses adhérents mais, dans ce secteur du numérique, la démarche de veille est globalement déjà bien intégrée dans les entreprises du numérique.

En interne, le Pôle a développé une plateforme sécurisée d'échange d'informations en s'appuyant sur les savoir-faire de ses membres dans le monde bancaire et de la sécurité numérique. Par ailleurs, l'expertise du Pôle TES et de ses membres industriels comme académiques autour de sujets comme l'authentification, la signature électronique, la biométrie... participe au développement d'outils d'intelligence économique innovants au service de tous.

Pour le Pôle de compétitivité **Novalog**, la volonté est de ne pas dupliquer des actions qui peuvent être réalisées par d'autres partenaires. Novalog a mis récemment en place un dispositif de veille innovation différent et complémentaire des dispositifs de veille économique ou marché existants. Il s'agit de détecter les signaux faibles sur ce qui est en train de se passer dans le monde. La volonté a été de réaliser une veille spécifique qui n'existait pas par ailleurs. Celle-ci est mensuelle et diffusée gratuitement depuis mars 2016 aux adhérents et prospects, le service devenant payant en fin d'année. Novalog a chargé une société spécialisée de réaliser cette veille. Les premiers retours sont très favorables. Cela fait prendre conscience aux acteurs de la logistique que l'innovation est à portée de main avec pour effet de familiariser les adhérents avec les (r)évolutions à venir.

Parmi les filières, **l'Association Régionale des Entreprises Alimentaires (AREA)** Normandie affiche clairement parmi ses compétences l'intelligence économique et la veille stratégique

L'AREA Normandie conduit à l'attention de ses adhérents tous les mois une veille stratégique répartie en 5 thèmes : veille commerciale, veille technologique, veille concurrentielle, veille environnementale, veille Ressources Humaines

La problématique de l'alimentaire est essentielle dans une région qui appuie fortement l'excellence sur ses produits de qualité. Par ailleurs, l'alimentaire attire les convoitises des

²⁸ www.veille-cleo.org

concurrents étrangers. Aux dires des services de l'Etat qui travaillent sur la sécurité des entreprises, ce secteur est particulièrement exposé et doit être fortement sensibilisé à la sécurité des technologies et des savoir-faire.

2.2.3. L'appui des prescripteurs d'entreprises et des sociétés de conseil

Les professions libérales comme les experts comptables, les avocats d'affaires, les conseillers fiscaux ou encore les huissiers de justice sont des partenaires majeurs dans la chaîne de l'intelligence économique. Il est donc indispensable qu'ils soient sensibilisés sur ce point conformément aux engagements de leurs Ordres au niveau national.

Un huissier de justice de Rouen, fortement engagé dans l'intelligence économique via des opérations de sensibilisation des entreprises sur la sécurité, a été auditionné par le CESER. Selon lui, force est de constater un grave déficit de culture sécurité et une sous-estimation complète des risques économiques au sens large de la part des entreprises (captation de données, pillage de propriété intellectuelle, de savoir-faire, protections insuffisantes, absence de prise en compte du risque...). Pour beaucoup de PME, cela n'arrive qu'aux autres...

Autour de l'intelligence économique se posent des problématiques juridiques de différents ordres qui mobilisent des compétences en droit des contrats, droit des affaires, droit du travail, règlements complexe de litiges avec des tiers étrangers...

L'ordre des experts comptables a développé une procédure au niveau national déclinée dans les régions et des outils d'auto-diagnostic en ligne²⁹.

Des sociétés de conseil, souvent dans le domaine du numérique et de l'informatique, développent des outils et des services de veille, de sécurité ou d'e-réputation des entreprises comme des structures publiques.

56

2.3. Les cibles des actions d'intelligence économique

L'ensemble du monde économique doit faire face à la guerre économique. Grandes comme petites entreprises ne sont pas épargnées. La presse se fait régulièrement l'écho de faits divers ayant touché même de grands groupes (escroquerie, vol de données, pillage, espionnage industriel...). Si même les grandes entreprises ne sont pas épargnées, celles-ci ont en revanche davantage les moyens de se doter des outils d'intelligence économique qui répondent à leurs besoins en termes de veille, de sécurité et d'influence.

2.3.1. La cible prioritaire des PME et des TPE normandes

Dans un contexte de fortes concurrences internationales, l'intelligence économique touche directement à la pérennité de l'entreprise. Les PME, TPE et même certains ETI sont particulièrement exposés dans la sauvegarde de leurs savoir-faire. Les petites entreprises ne sont globalement pas suffisamment armées pour faire face à des faits délictueux et certaines sont de véritables « livres ouverts » pour des visiteurs indésirables... Les entreprises innovantes sont dans des domaines très concurrentiels où tout va très vite. Il y a ainsi urgence, selon certains experts, à agir vite en Normandie du fait de la situation de PME en perte aujourd'hui de compétitivité. C'est pourquoi la prise de conscience des dirigeants et des collaborateurs est indispensable. En Basse-Normandie, les PME ont constitué la cible de l'axe 2 des derniers SRIE ou Charte IE dans les deux ex régions normandes. Une large sensibilisation a été effectuée via la diffusion de supports comme de petits

²⁹ http://www.experts-comptables-normandie.fr/intelligence_economique

guides pratiques de poche sur les thèmes de la sécurité des systèmes d'information et l'information stratégique.

A la différence des start-up qui sont, la plupart du temps, sensibilisées à la sécurité de leur patrimoine, bénéficient d'accompagnements et travaillent davantage en réseau (au sein d'un incubateur régional par exemple), les PME et TPE sont souvent désemparées et trop isolées. Dans la gestion de leurs priorités du quotidien, cet aspect pourtant essentiel est relégué au second rang.

Comme cela a été déjà indiqué, toutes les petites ou moyennes entreprises n'ont pas besoin de dispositifs lourds et coûteux d'intelligence économique. Par ailleurs, des logiciels d'auto-évaluation en ligne, les *serious game* et la diffusion de guides pratiques peuvent suffire. L'essentiel est que le dirigeant soit sensibilisé au sujet et s'approprie, en interne, la démarche avec tous ses collaborateurs.

En Basse-Normandie, la CGPME et l'AGEFOS-PME ont porté des actions de sensibilisations auprès d'une centaine d'entreprises, actions financées par le SRIE 2009-2013 Etat-Région. Un guide pratique de l'intelligence économique à l'attention des entreprises a notamment été réalisé par la CGPME et le cabinet Lymphis.

Selon la CGPME auditionnée, parmi les problématiques détectées dans le cadre du travail de terrain mené dans les entreprises, beaucoup relèvent de l'intelligence économique. Le constat est fait que l'intelligence économique est souvent traitée sous l'angle défensif (protection des données, *process* et projets) suite à un problème détecté (beaucoup d'entreprises sont confrontées aux arnaques comme les faux virements et faux mails par exemple...). L'approche offensive (veille prospective et influence) est peu développée du fait de la faible disponibilité des dirigeants de petites entreprises. Les dirigeants ont de plus en plus de mal à consacrer du temps en dehors de la gestion quotidienne de l'entreprise. Beaucoup d'entreprises n'ont pas les moyens d'accéder à une démarche de sensibilisation.

Pour la CGPME, le concept trop intellectuel et trop théorique de l'intelligence économique est un véritable écueil. La sensibilisation des PME et des TPE ne peut se faire que via des exemples concrets et notamment des témoignages de dirigeants et d'échanges d'expériences qui « parlent » aux dirigeants d'entreprise.

Parmi les secteurs d'activités, ce sont les PME du secteur industriel qui ont le plus adhéré aux actions de sensibilisation à la fois sur les aspects défensifs comme offensifs.

Soulignons que la culture de la sécurité est souvent imposée par les clients des PME industrielles qui exigent de mettre en œuvre des dispositifs de protection des données et savoir-faire. La **relation entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants** est un point majeur du fait du nombre important de PME sous-traitantes en Normandie pour lesquelles une démarche de sécurité mais aussi de veille est absolument nécessaire, cette dernière pouvant leur donner un avantage en termes d'innovation et de compétitivité. Les accords de confidentialité entre donneurs d'ordres et sous-traitants permettent de parer au mieux tout risque de fuite d'informations sensibles sur un *process* par exemple. Toutefois, la situation varie selon le rang de sous-traitance dans lesquelles les entreprises se trouvent.

La protection de la propriété intellectuelle dans les entreprises est un point majeur. Des pré-diagnostic sont proposés par l'INPI aux entreprises qui concernent aussi les salariés, stagiaires, fournisseurs et autres partenaires. Dans les contrats de sous-traitance, il arrive de plus en plus que les donneurs d'ordres demandent de déposer des brevets sur les innovations développées par les sous-traitants. Des PME revendiquent davantage une stratégie de secret qu'une stratégie de prise de brevet. La défense d'un brevet est très coûteuse à entretenir et à défendre pour une couverture mondiale.

Concernant la veille, les PME et TPE se reposent très souvent sur les Pôles et les filières, les branches professionnelles ou encore les chambres consulaires qui œuvrent pour la mise à disposition d'informations.

Les organismes professionnels comme la CGPME regrettent ne pas être aujourd'hui suffisamment au courant des dispositifs d'intelligence économique existants que les entreprises pourraient activer ou faire bénéficier. Il n'y a pas suffisamment d'effet « réseau » entre les structures. Le rôle des groupements interprofessionnels est aussi à prendre en considération dans cette démarche.

En tant qu'organisme collecteur et organisateur de formations professionnelles, l'AGEFOS-PME est légitime et a la capacité de pouvoir sensibiliser ses adhérents sur tous ces aspects.

Les auditions menées par le groupe de travail du CESER ont permis de recueillir des témoignages de responsables de PME.

Ainsi, par exemple, au sein de la société ACOME à Mortain spécialisée dans la fabrication de systèmes pour les télécommunications, le service de R&D se préoccupe, depuis 1998, des aspects d'intelligence économique autour de la propriété industrielle (veille brevets, liberté d'exploitation, contrefaçons), de la veille technologique et concurrentielle ou encore de la connaissance de l'environnement. Depuis plus de 15 ans une information brevets mensuelle est établie à partir de cette base et concerne les différentes activités de l'entreprise.

La société Jacques Dubois à Barentin élabore des pièces composites et des produits spécifiques de haute technologie destinés aux domaines militaire et civil, aux télécommunications, à l'aérospatial. A partir d'un diagnostic intelligence économique réalisé par la CCI Normandie qui avait révélé des failles majeures, ont été mises en place des actions de sensibilisation comme la formation des salariés autour de la sécurité des données. Pourtant, le dirigeant de l'entreprise avoue qu'au moment de la proposition de ce diagnostic par la CCI, il n'en voyait pas l'intérêt. Depuis l'adhésion à la démarche, il y a eu un réel retour sur investissement avec création de valeur dans la société. La valeur des démarches d'intelligence économique pour une entreprise est facilement démontrable et mesurable mais il faut aller une première fois au contact, expliquer et convaincre les dirigeants de l'intérêt de s'y impliquer. Les actions conduites par la CCI Normandie via les diagnostics personnalisés sont de plus en plus reconnues par les PME et leurs dirigeants.

58

Intelligence économique et intelligence sociale dans les entreprises

Au cours des auditions en groupe de travail, a été pointée le fait que l'intelligence économique impacte inévitablement le management au sein des entreprises mais également la question de la circulation de l'information dans les entités. Dans l'entreprise, le savoir c'est le pouvoir et celui-ci est souvent concentré sur une seule personne. Certains estiment même que les entreprises dans lesquelles les dirigeants ne partagent pas leurs stratégies avec leurs salariés sont condamnées à disparaître. Beaucoup d'experts conviennent que de bonnes pratiques d'intelligence économique avec un levier collaboratif fort dans l'entreprise ont une incidence directe sur le management et indirectement sur le mieux vivre et la santé des salariés. Les pratiques d'intelligence économique mettent les hommes et les femmes au cœur du dispositif de partage de l'information et rejoint l'intelligence sociale. Aux dires d'un dirigeant de PME auditionné, ce couplage intelligence économique et intelligence sociale est essentiel. Ce sont les salariés qui, les premiers, souhaitent que leur entreprise garde et développe ses savoir-faire en se protégeant des menaces extérieures. La démarche d'intelligence économique doit être partagée dans l'entreprise mais c'est aux dirigeants de favoriser cette culture dans l'entreprise.

2.3.2. Les agents des collectivités territoriales qui travaillent auprès des entreprises

Au-delà des opérateurs qui interviennent dans le domaine de l'intelligence économique, les services de l'Etat (DGSI, Gendarmerie, DIRECCTE...) sont accrédités pour le faire. Du côté des collectivités territoriales qui travaillent auprès des entreprises dans le domaine économique (rôle majeur de la Région reconnue chef de file), un travail reste à faire sur la formation à l'intelligence économique des élus comme des agents concernés.

Une problématique s'est notamment faite jour concernant les pouvoirs publics et le secteur bancaire qui exigent souvent, dans le cadre du financement d'un projet ou d'un crédit d'impôts aux entreprises de dévoiler leurs projets. Les entreprises sont obligées de se « mettre à nu » devant ces structures. Tel est le cas pour le Crédit Impôt Recherche. Pour y prétendre une entreprise doit dévoiler des aspects sensibles de son projet de R&D à l'administration fiscale. Quelle garantie l'entreprise a que ces informations restent confidentielles et sécurisées ? Il n'y a bien souvent aucune signature clauses de confidentialité.

Les échanges en groupe de travail ont aussi montré l'intérêt pour les services de la Région en charge de l'économie mais aussi de la recherche de se doter de compétences autour de la **veille économique et stratégique**.

2.4. Le rôle majeur de la formation comme moyen d'intégrer fortement et durablement l'intelligence économique dans la stratégie des acteurs

L'intelligence économique est avant tout une question de « culture ». Or, cette culture manque cruellement dans les entreprises et les structures administratives. Laisser croire que l'on va faire de l'intelligence économique sans s'y former est une hérésie. Il résulte de cela une nécessité absolue de la formation, maillon fondamental de toute politique en faveur de l'intelligence économique. Issu d'une proposition du rapport Carayon, un **référentiel de formation** sur ce sujet a été publié au niveau national avec pour objectif d'identifier les connaissances et les savoir-faire que doit acquérir un étudiant dans le cadre de sa formation³⁰. En formation initiale ou continue, plusieurs Grandes Ecoles et Universités françaises ont alors proposé des formations spécialisées, principalement de niveau Master.

Réunis au sein d'un **Campus de l'Intelligence Economique**, les établissements d'enseignement supérieur que sont l'ENSICAEN et l'Ecole de Management de Normandie ont très tôt proposé, dans le cadre d'une démarche expérimentale, des formations spécialisées en intelligence économique et notamment des modules de formation continue à l'attention des chefs d'entreprises mais surtout des professionnels des administrations et des structures d'interface qui gravitent autour d'elles (cadres de l'Etat, des collectivités locales, conseillers territoriaux des CCI...).

En 2011, fut expérimenté en France un dispositif de 40 heures minimum durant les trois ans de cycle pour les écoles d'ingénieurs et le doctorat.

Sur la base du partenariat Etat-Région en ex Basse-Normandie, ont été organisées des sessions de formations sur les différentes thématiques de l'intelligence économique (veille – anticipation – influence – protection du patrimoine). Des interventions ont en outre été également développées auprès des responsables de formations d'Ecoles supérieures et de formations continues (GRETA, CNAM...).

Consciente du fait que l'intelligence économique ne relevait pas uniquement dans l'entreprise du bon sens et de la bonne gestion, l'Ecole de Management de Normandie a travaillé sur un changement de langage partant du principe que lorsqu'on explique à des entreprises ou à des acteurs qui travaillent en direct avec elles, que l'intelligence économique, c'est de la veille, de la sécurité et de l'influence, on les a déjà perdus ! La formation ne doit pas se limiter à l'acquisition d'un savoir théorique mais aussi prendre en compte **l'anticipation des ruptures économiques actuelles et à venir**.

³⁰ Le référentiel dresse la liste des grandes problématiques que l'étudiant doit appréhender et qu'une formation doit dispenser : environnement international et compétitivité ; intelligence économique et organisations ; management de l'information et des connaissances ; protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissances ; influence et contre-influence.

Ainsi, l'Ecole de Management de Normandie enseigne, dans les modules de formation continue, des méthodes et des approches concrètes qui sont très bien perçues et qui permettent de démystifier le sujet car facilement assimilables et appropriables sur le plan pratique.

Dans la formation continue à l'intelligence économique, au sein de l'Ecole de Management de Normandie, les actions sont présentées en s'appuyant sur trois verbes d'action :

- **Anticiper,**
- **Protéger,**
- **Infléchir.**

Plutôt que de se focaliser sur les moyens, on se focalise sur le but. La veille est le moyen de l'anticipation, les techniques de sécurité économique sont les moyens de la protection et avec l'influence, on cherche à infléchir des décisions, des processus et le comportement de certains acteurs. De petites entreprises au niveau local peuvent le faire sans difficulté.

Une formation diplômante, le **BADGE intelligence économique et stratégique**, titre de la Conférence des Grandes Ecoles, a été mis en place dans le cadre de l'expérimentation nationale³¹. Chacun des 10 séminaires du BADGE Intelligence Economique pouvait être suivi indépendamment selon les besoins (exemple sur la sécurité économique ou encore sur la veille). Avaient aussi été mis en place des modules de formation continue qualifiante de trois jours. Après l'expérimentation nationale, il n'a pas été possible d'aller plus loin et pérenniser ces dispositifs faute de financements. Il n'est plus possible de s'appuyer sur un support national inexistant aujourd'hui du côté de l'Etat. Avec une volonté affichée en région et des financements adaptés, il serait possible de réactiver ces formations.

Il faut bien distinguer l'action du Campus IE et l'action de formation initiale de l'EM Normandie qui a été renforcée avec 3 axes de formations prioritaires du L1 au M2 :

- Information et confidentialité
- Géoéconomie et géopolitique,
- Intelligence structurelle.

A la mise en place de ce cycle, à la rentrée 2011/2012, 94 heures étaient consacrées à l'intelligence économique sur l'ensemble du parcours de 5 ans (bien supérieur aux 40 heures demandées par l'expérimentation nationale à l'époque). En 2015, un bilan a été fait à la suite de quoi il fut décidé de renforcer certains cours d'intelligence économique avec des thématiques « identité numérique et e-réputation » dès la L1 et « innovation et protection du patrimoine » en Master 1.

Dans la configuration actuelle des enseignements à l'EM Normandie, 42 heures sont dédiées à l'intelligence économique en niveau « L » et 24 heures pour les deux années de Master. Si on intègre certaines spécialités en M2, on obtient environ 70 heures de formations en IE sans compter les conférences.

Les principaux cours sont :

- Challenge collecte d'informations (L1)
- Identité numérique et e-réputation (L2)
- Géopolitique et intelligence culturelle (L3)
- Enjeux et pratique d'intelligence économique (M1)
- Innovation et protection du patrimoine immatériel (M2)

Ces formations à l'intelligence économique se poursuivent ; elles sont inscrites dans le marbre du parcours « Grande Ecole » de l'EM Normandie. C'est une politique durable de l'établissement et avant-gardiste au niveau national.

³¹ L'expérimentation nationale de formations spécifiques en intelligence économique a concerné des Universités, des écoles d'ingénieurs et trois écoles de commerce : SKEMA Business School à Sophia Antipolis, Grenoble Ecole de Management et l'Ecole de Management de Normandie.

A l'Université de Caen, le Master 2 « Langues étrangères appliquées » spécialité « Implantation des entreprises à l'international » intègre 12 heures consacrées à l'intelligence économique, 12 heures aux décisions de l'investissement qui touchent à des problématiques proches et 4 heures de Géopolitique. Cela permet une acculturation au sujet. La licence professionnelle « Management et gestion des entreprises de la filière équine » proposée par l'IUT d'Alençon intègre également une sensibilisation à l'intelligence économique.

Notons que le Mastère Spécialisé³² « Traitement Décisionnel de l'Information » (TDI) ouvert dès 2003 à l'ENSICAEN pour former des cadres opérationnels capables de déployer les méthodes et les outils de l'Intelligence Economique dans les entreprises a dû fermer du fait d'un nombre d'inscrits insuffisant.

L'exemple a ainsi été donné de Pôles et de filières normandes qui ont acheté des modules d'intelligence économique pour leurs adhérents sans recueillir une franche adhésion.

En ex Haute-Normandie, avec l'appui de la Gendarmerie, de la DGSI et de la CCI Normandie, des sessions de formation continue en entreprises ont été mises en place avec des moyens assez limités (2 intervenants en sécurité économique) pour une cinquantaine d'interventions par an et environ 2 000 personnes touchées dans les grands groupes, ETI, pôles et filières, etc. A cette occasion sont souvent abordées la protection de l'information en entreprise et la protection des données personnelles. Dans ces sessions de sensibilisation, amener le public à réfléchir sur la protection de leurs données personnelles les conduit aussi à plus de vigilance sur le plan professionnel³³.

A l'Université de Rouen, signalons qu'une filière va être prochainement labellisée par l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information qui peut constituer un rôle moteur.

Dans le cadre des formations à l'entrepreneuriat, a été évoqué le programme **PEPITE** (Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat) porté par la COMUE. La prise de conscience de l'intelligence économique en milieu universitaire reste globalement difficile. Le message passe un peu mieux dans les Ecoles d'ingénieurs et dans certaines formations en management, sécurité...

Notons également qu'à l'initiative de l'Association des Auditeurs de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale (IHEDN) de Haute-Normandie se déroule une fois par an le Concours d'Intelligence Economique. Pour les Enseignements Normands Supérieurs (**CIEPENS**) destiné aux étudiants inscrits en bac+2 et au-delà et qui a pour but de sensibiliser les étudiants de l'enseignement supérieur à l'intelligence économique par une proposition de solutions opérationnelles

Globalement, la formation à l'intelligence ne fonctionne pas bien jusqu'à maintenant car on n'a pas encore pleinement intégré ces compétences au sein des entreprises et plus particulièrement des PME, TPE voire de certains ETI. Il convient également de relever qu'au sein de l'Education Nationale, il n'y a pas ou peu de prise en compte des problématiques d'intelligence économique et notamment des aspects autour de la sécurité de l'information et des bonnes pratiques dans le domaine des données numériques. Dès leur plus jeune âge, les jeunes sont confrontés aux technologies de l'information et il importe de bien leur inculquer, très tôt, des réflexes, des méthodes et une attitude critique via les travaux encadrés ou des modules (exemple du brevet informatique dans le Primaire ou du module d'exploration de l'informatique en classe de seconde).

La recherche en Normandie est également concernée par l'Intelligence Economique et ce, à deux niveaux. Tout d'abord, les laboratoires de recherche, par les informations et données stratégiques qu'elles génèrent et possèdent sont, comme les entreprises, très exposés au risque de pillage intellectuel. La Délégation Normandie du CNRS dispose pour cela d'une cellule spécifique pour sensibiliser et former les chercheurs aux bonnes pratiques. Par ailleurs, des laboratoires normands,

³² Un Mastère Spécialisé est un diplôme de niveau Bac +6 labellisé délivré par la Conférence des Grandes Ecoles.

³³ Les nouvelles pratiques comme le télétravail créent de la confusion entre vie privée et vie professionnelle, rendant les frontières perméables. Les salariés viennent aussi de plus en plus dans l'entreprise avec leur propre matériel. Cela peut générer des failles dans la sécurité dans l'entreprise.

autant en sciences dures (informatique, numérique, travaux autour du Big Data, de la fouille de données, agents intelligents...) qu'en économie (organisation, gestion, management des entreprises...) ou sciences humaines et sociales sont en capacité d'apporter des éléments majeurs dans une démarche d'intelligence économique.

2.5. Quels enseignements des politiques d'intelligence économique conduites en Normandie ?

2.5.1. Des cas concrets de sauvetage d'entreprises par des méthodes d'intelligence économique

Dans un contexte de guerre économique, les méthodes d'intelligence économique répondent aussi à des problématiques du quotidien. Par exemple, un groupe chinois (Trois Gorges) vient de racheter à un fonds d'investissement américain le principal gisement éolien en Mer du Nord, investissement qui s'ajoute au portefeuille chinois déjà pourvu d'un autre champ éolien en Ecosse. Parallèlement, AREVA se désengage actuellement des EMR avec des impacts possibles sur les investissements et la douzaine de sous-traitants en Normandie. Ces menaces étaient anticipées par des spécialistes de l'intelligence économique depuis plusieurs années. Ce type de sujet est une problématique qui implique directement une collectivité régionale.

Chaque fois que le Gouvernement chinois définit sa politique économique, il la décrit en un certain nombre de documents publics. Les chinois écrivent ce qu'ils vont faire et font ce qu'ils ont écrit ; il est donc assez facile d'accéder à ces informations, de les analyser et de guider les stratégies d'investissements, d'alliances, etc. d'où l'importance de disposer de moyens pour rechercher et analyser ce type de documents, d'en réaliser des synthèses et de les faire parvenir aux bonnes personnes, au bon moment.

L'exemple de l'entreprise SOFEDIT au Theil-sur-Huisne, spécialisée dans le pressage et l'emboutissage de châssis et pièces acier pour la filière automobile, est un exemple concret de l'intervention de méthodes d'intelligence économique. Elles ont permis de maintenir dans le giron européen cette entreprise de l'Orne qui a failli être acquise par le groupe chinois Shougang Steel dont l'objectif était de prendre possession des brevets. En connaissance de ces risques, un tour de table d'investisseurs européens a été encouragé. Mais lorsque le groupe espagnol Gestamp reprend SOFEDIT en 2011, il a un projet qui consiste à transférer la technologie en Slovaquie, projet anticipé grâce à l'analyse des rapports de la Banque Européenne d'Investissement suite à une demande de financement de la part de Gestamp. Près de 1 000 emplois ont ainsi été sauvés. Une stratégie a alors consisté à mettre tout en œuvre pour convaincre Gestamp de maintenir le site ornaïen en l'aidant à favoriser ses investissements sur le site. Ce qui fut fait avec une pérennisation et un développement du site.

Un dossier plus antérieur a constitué en revanche un échec. Il concerne la société PLYSOROL à Lisieux (ex numéro deux européen du contreplaqué) acquise par un groupe chinois dont la véritable intention était en fait de mettre la main sur les concessions d'okoumé au Gabon.

Ce type de cas mobilisait les autorités publiques en Basse-Normandie à raison de trois cas tous les deux mois environ. C'est à la suite du cas PLYSOROL qu'un dispositif plus pragmatique, plus réactif avec un fonctionnement en réseau a été mis en place en Basse-Normandie et dont l'efficacité a été démontrée avec le cas SOFEDIT.

Les règles de confidentialité font que l'on ne peut communiquer sur l'ensemble des interventions d'intelligence économique. Il y a des succès sur lesquels on ne peut communiquer.

Ces interventions ont permis de sauver plus d'un millier d'emploi dans l'ex Basse-Normandie et de maintenir dans le giron français des technologies innovantes

2.5.2. L'intelligence économique en Normandie : un succès en demi-teinte ?

En annexe n° 2, figurent des éléments de bilan réalisés à partir des informations communiquées par les administrations contactées (Etat, Conseil régional). Mais que peut-on concrètement dire après plus de 15 ans d'actions d'intelligence économique en Normandie ?

Force est de constater qu'une multitude d'actions en intelligence économique ont été menées en Normandie depuis la fin des années 90 et le tout porté finalement par relativement peu de personnes réparties dans les différentes entités que sont principalement les services de l'Etat, les collectivités territoriales, les chambres consulaires et les organismes professionnels.

Pour certains, il y a véritablement un réseau de l'intelligence économique constitué d'acteurs aux interventions complémentaires qui est toutefois à dynamiser.

Les auditions menées par le CESER ont montré deux positions

Pour les uns, la multiplicité des structures qui portent les messages vers les entreprises n'est pas *a priori* un handicap bien au contraire, chacune étant relativement bien spécialisée dans un champ précis, sans interventions et actions véritablement redondantes.

Pour d'autres en revanche, le constat peut être fait d'une organisation passée qui a péché par sa complexité du fait de l'accumulation de dispositifs plus ou moins bureaucratiques qui ont empêché une mise en œuvre efficace de l'intelligence économique au service des entreprises. Certains déplorent un fonctionnement en silo dans les structures publiques et pointent un relatif échec de la politique d'intelligence économique du fait que l'on n'a pas suffisamment défini la stratégie au départ.

D'aucuns estiment que ces politiques d'intelligence économique n'ont pas été suffisamment intégrées dans une stratégie de développement économique globale. On disposait d'un côté des Schéma et Charte d'intelligence économique et, de l'autre, des schémas sur l'économie.

Par ailleurs, aux dires de responsables d'entreprises, beaucoup de réunions de sensibilisation sont proposées par de nombreux acteurs nuisant à la lisibilité d'ensemble.

Certes, depuis la fin du SRIE en ex Basse-Normandie et de la Charte de l'Intelligence Economique en ex Haute-Normandie, la dynamique s'est quelque peu « assoupie » essentiellement en raison de la fin du financement des actions. Demeurent finalement aujourd'hui les actions régaliennes, les prestations des chambres consulaires et notamment du réseau des CCI ou encore des services proposés par certains Pôles de compétitivité et filières.

Il serait ainsi assez aisé de rendre de nouveau opérationnel les dispositifs et de créer un véritable réseau de l'intelligence économique en Normandie.

Après exécution du Schéma et de la Charte, a été envisagée en 2014 dans les deux régions, une poursuite des actions dans l'hypothèse d'un nouveau partenariat Etat-Région. Un travail en commun avait été réalisé à l'échelon de la Normandie autour des 4 piliers que sont :

- la sensibilisation et la formation des acteurs concernés aux objectifs et méthodes de l'intelligence économique,
- l'anticipation et l'accompagnement des évolutions (veille stratégique),
- la sécurité économique,
- l'influence sur le long terme sur l'environnement économique.

Du fait de la perspective de la fusion, des élections régionales et du prochain SRDEII, il a été décidé de surseoir à toute décision pour que la nouvelle assemblée élue puisse faire ses propres choix.

Annexes

Fiche annexe n° 1**L'opération « Maîtrise de l'Information » dans les PME au cœur de la démarche d'intelligence économique**

Lors du premier Schéma Régional d'Intelligence Economique en Basse-Normandie, avait été mise en place « l'opération Maîtrise de l'Information » porté par le Réseau de Développement Technologique (RDT) qui consistait à aller au contact des PME pour identifier, aider à formaliser et accompagner les projets des entreprises (projets d'affaires concrets).

Il s'agissait d'inscrire les entreprises dans une logique de réseau et de leur transmettre, au final, un savoir-faire et des outils méthodologiques leur permettant de mieux structurer leurs démarches et leurs systèmes d'information (cf. schéma page suivante).

Le mode opératoire reposait sur 5 phases réparties sur 2 à 3 mois :

- l'identification avec le chef d'entreprise d'un besoin en informations lié à un projet de développement,
- la mobilisation d'une équipe du RDT (3 à 5 membres) afin de coordonner les démarches pour collecter les bonnes informations, identifier les réseaux de compétences et qualifier les sources d'information.
- la production de l'analyse et de la synthèse des informations recueillies,
- la communication au chef d'entreprise des informations obtenues avec présentation de la méthode et des outils utilisés
- l'évaluation de l'opération avec le chef d'entreprise.

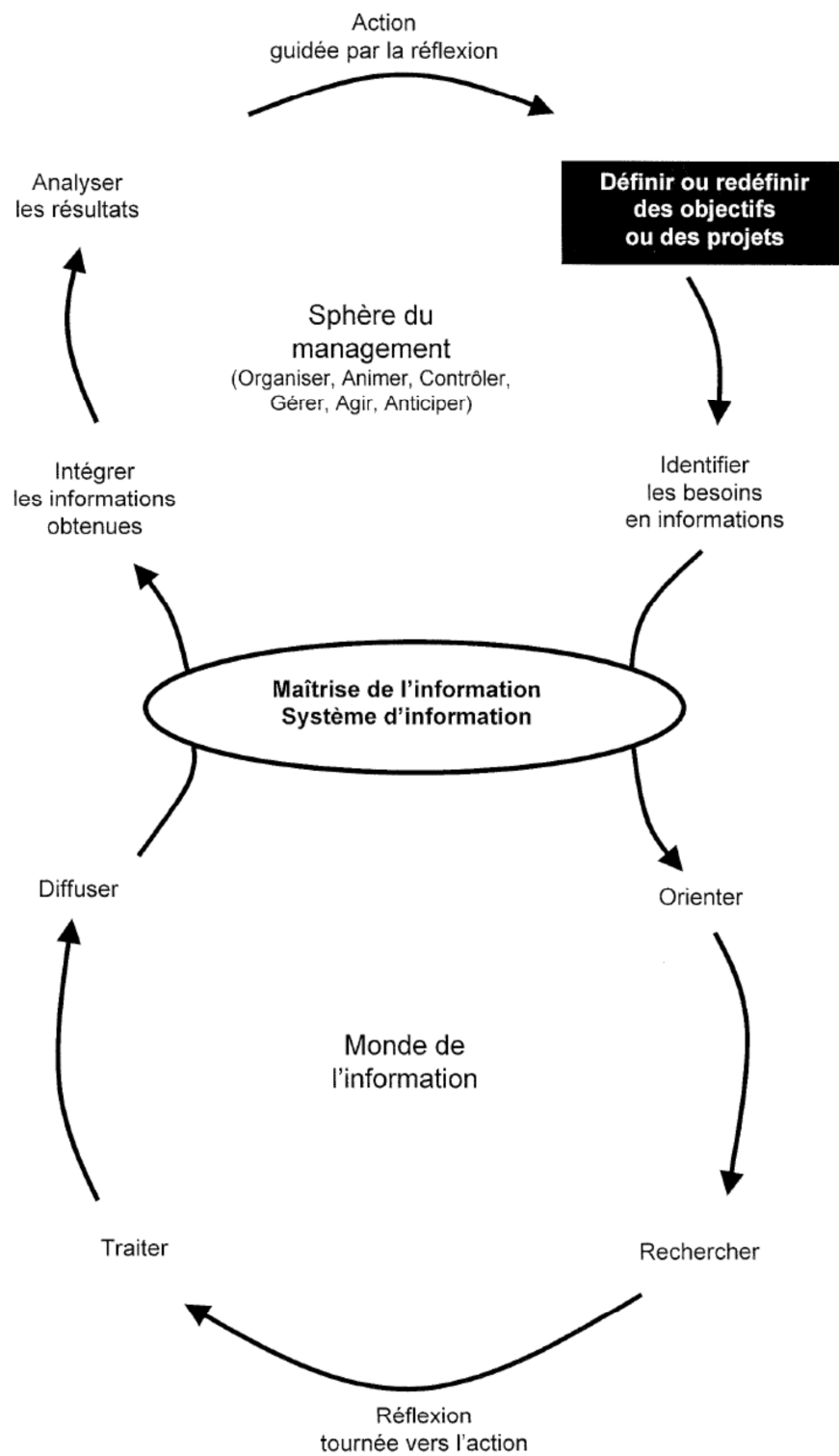
Cette action s'intégrait dans le cadre d'une charte.

67

D'autres acteurs comme les CCI proposent des prestations de ce type visant à identifier les besoins d'information des PME.

Ces prestations visent à :

- mobiliser et coordonner la démarche pour collecter les bonnes informations, identifier les réseaux de compétences, qualifier les sources d'informations,
- produire l'analyse et la synthèse des informations technologiques et économiques,
- présenter la méthode et les outils de collecte utilisés,
- accompagner l'entreprise dans l'optimisation de son dispositif de veille stratégique.



Fiche annexe n° 2

Eléments de bilan des actions conduites en intelligence économique en Normandie

● **En Basse-Normandie**, un bilan du Schéma Régional de l'Intelligence Economique 2007-2013 a été effectué dans la perspective d'un nouveau SRIE dont une version aboutie a été réalisée avant d'être mise en suspens. Il convient de détailler ci-après quelques faits saillants de ce second SRIE.

✓ **Concernant l'axe 1 – « Appui aux pôles et filières »**, durant une première phase 2007-2010, le soutien de la Région et de l'Etat a permis à certaines de ces entités de se doter et de s'approprier les méthodes et les outils en matière d'intelligence économique pour les diffuser ensuite à leurs adhérents. Les actions ont, dans un premier temps, concerné deux pôles (Transactions Electroniques Sécurisées et Hippolia) et deux associations de filières : l'Association Normande des Entreprises Alimentaires (AREA) et l'Association Régionale de l'Industrie Automobile (ARIA) en lien avec le Pôle Mov'eo. Quatre cabinets spécialisés ont été mobilisés pour développer cette première phase au cours de laquelle 315 entreprises adhérentes, des pôles ou filières ont été sensibilisés et formés à travers des actions de veille et de prospective.

Dans un deuxième temps, d'autres actions ont bénéficié à la Filière Nautique Normandie (F2N), à la Fédération des clubs logistiques bas-normande, au Conseil des Chevaux ou encore à la Chambre Régionale d'Agriculture de Normandie.

Le bilan des actions a révélé que parmi les initiatives mises en place entre 2007 et 2013, les outils de veille et de benchmark ont pour la plupart perduré au sein de ces structures.

✓ **Pour l'axe 2 – « Appui aux PME »**, l'Etat et la Région Basse-Normandie ont lancé des appels à projets intelligence économique (APIE) en faveur du développement des PME de Basse-Normandie. Ces appels à projets avaient pour objectif d'inciter les PME régionales à mettre en place des démarches de veilles concurrentielle, technologique et réglementaire afin de mieux affronter la concurrence, d'anticiper leur stratégie de développement, d'innovation et de conquête de nouveaux marchés. Entre 2007 et 2010, 6 actions collectives ont été mises en place avec différents partenaires (CRITT, organismes professionnels, chambres consulaires, Echangeur, INPI, APAVE...). 570 entreprises ont été concernées. Pour la période 2011-2013, les actions ont été menées par l'AQM (21 entreprise touchées) ainsi que l'ANEA (plus de 80 adhérents ciblés).

✓ **L'axe 3 – « Animation du réseau des acteurs »** a mobilisé les services de plusieurs cabinets conseils pour appuyer l'Etat et la Région dans la mise en place des différentes actions ainsi que la réalisation des outils de communication. Un accent a été mis sur le volet formation - e-learning avec l'objectif prioritaire de former les acteurs-relais. Entre 2007 et 2010, 24 sessions de formation ont été organisés mobilisant au total 120 participants (chambres de commerce et d'industrie, de métiers et d'agriculture, les agences économiques...). Entre 2011 et 2013, 6 actions ont été menées dont 3 séminaires élus-entreprises avec 150 participants. 50 élus ont été formés ainsi que 20 acteurs de la formation. La création du Campus de l'Intelligence Economique en 2012 a été accompagnée par l'Etat et la Région. Cette période a également vu la mise en œuvre du passeport offensif intitulé « Agissez sur votre information stratégique ».

✓ **Dans le cadre de l'axe 5 – « Sécurité économique »**, un accent a été mis sur la sensibilisation sur ce sujet. Cela a consisté dans la diffusion du passeport défensif « sécurité économique » édité à plus de 10 000 exemplaires avec une édition remise à jour. Un séminaire spécifique en février 2013 a porté sur la sécurité des systèmes informatiques mobilisant 150 participants.

En résumé, le copilotage Etat-Région, très avant-gardiste sur ce sujet de l'intelligence économique en France, a globalement bien fonctionné. Lors du bilan, les points forts mis en avant concernent la mobilisation des pôles et des filières, les actions directes de sensibilisation touchant une cible large d'entreprises ou encore la sensibilisation et l'information via notamment l'édition de deux passeports.

Les points faibles concernent le trop faible panel d'entreprises sensibilisées. Faut de suite donnée au SRIE, le réseau s'est distendu. Le constat a été fait qu'il manquait à la fois un véritable engagement d'un réseau d'acteurs et un « pack » d'outils des acteurs prescripteurs. Par ailleurs, **l'axe 4 « Attractivité territoriale »** ne fut quasiment pas travaillé. Des difficultés de financement des actions depuis 2011 ont freiné l'élan et, au total, « seulement » 72 % du budget initial de 3 M€, ont été consommés.

● **En Haute-Normandie**, il s'est avéré que la Charte sur l'Intelligence Economique 2008-2013 était assez peu connue des différents acteurs. Aucune évaluation formelle n'en a été réalisée. Cependant, différentes actions correspondantes aux axes de travail ont tout de même été mises en œuvre. Il convient d'en faire ici la rétrospective, par axe, avec les perspectives de progrès à atteindre pour l'avenir.

✓ **Concernant l'axe 1 « Appui aux pôles de compétitivité et aux filières d'excellence »**, des actions conduites ont bénéficié à la filière automobile et au Pôle Mov'eo qui s'est doté d'un plan intelligence économique avec un Vice-Président et une chargée mission spécifiquement en charge de ce sujet.

Pour le pôle Novalog, des bonnes pratiques ont été mises en place et notamment une charte de sécurité des systèmes d'information. En 2009, un colloque de sécurité économique a été organisé.

Le cluster NAE a bénéficié d'un accompagnement par différents services (Gendarmerie, DGSI, CCI, Chargé de mission régional à l'intelligence économique de la DIRECCTE).

La filière Agriculture/Agro-industrie, l'Association haut-normande des industries agro-alimentaires (Ahnoria) pratique une veille règlementaire pour ses membres via le cabinet Fidal.

Dans le cadre de projets de R&D collaboratifs touchant à la filière lin, des contacts ont été menés avec les services de la DGSI et de la Gendarmerie.

Le pôle Cosmetic Valley basé à Chartres apporte des services à ses adhérents et notamment de la veille.

Si certains pôles et clusters sont bien structurés et apportent de véritables services en matière de veille technique, toutes les filières n'ont pas investi le sujet. Un travail de fond sera à approfondir sur cette thématique.

✓ **Concernant l'axe 2 « appui individualisé aux PME/PMI »**, plusieurs actions ont illustré cet axe, portées par la CGPME et la CCI.

Depuis 2010, l'action de la CCIR intitulée "Appui des entreprises régionales en matière d'IE" comportait trois volets :

- une étude destinée à évaluer l'état de l'offre régionale en conseil et en formations supérieures, concrétisée par le recensement des compétences et précédée d'une formation du réseau des prescripteurs en intelligence économique auprès des entreprises ;
- une action collective en faveur des PME/PMI régionales qui ciblait celles autonomes dans leur gestion et leur décision et directement confrontées à la compétition internationale ;
- au-delà d'une phase de diagnostic et de sensibilisation des dirigeants d'entreprises et de leurs équipes, une troisième phase consistait dans l'accompagnement des dirigeants de PME pour la mise en œuvre des plans d'action définis (39 entreprises).

Une deuxième action a été initiée en 2013, comprenant quatre phases, ayant pour but :

- d'accompagner des entreprises ayant bénéficié de la phase de sensibilisation pour la mise en œuvre des priorités issues du rapport de préconisations, préparation de 3 à 6 des 31 entreprises en vue de se conformer à la norme ISO 27001 (système de management de gestion de la sécurité de l'information).

- de définir une véritable stratégie de communication pour promouvoir la notion d'intelligence économique auprès des entreprises, élaboration avec les partenaires techniques (DGSI et Gendarmerie Nationale) d'un *serious game* pour ces intervenants.
- de consolider le club des bonnes pratiques en intelligence économique : conjointement organisé par la Gendarmerie Nationale et la CCI de Région de Haute-Normandie. Dans le cadre d'un partenariat opérationnel, le club des bonnes pratiques en intelligence économique permet aux chefs d'entreprises d'échanger sur des problématiques et des cas concrets comme la sécurité économique des entreprises. Cette action consiste à renforcer la participation des entreprises au club (une trentaine par réunion) mais aussi diversifier les interventions, inviter des spécialistes reconnus en intelligence économique.

Il faut également mettre en exergue les actions menées par Seinari et l'INPI dans les domaines de l'innovation.

Le bilan a révélé que de nombreuses entreprises ont encore besoin d'accompagnement. Il est important de suivre sur plusieurs années les entreprises pour les sensibiliser à tous les aspects de l'intelligence économique.

✓ **Concernant l'axe 3, « attractivité territoriale »**, il convient de relever les actions conduites par Eure Expansion autour notamment du secteur pharmaceutique et de la filière chimie.

✓ **Concernant l'axe 4 « Partage de l'information économique »**, les actions ont concerné le réseau des filières, pôles de compétitivité, organisations patronales et groupements d'entreprises. Sur le terrain, les chargés de mission développement économique et les conseillers de terrain (CCI, Seinari, INPI, agences de développement économique) ont relayé les informations.

Le bilan de cet axe a montré qu'il convenait de fluidifier ce partage et d'associer davantage les filières, les pôles et les collectivités sur ce sujet.

✓ **L'axe 5 « Sécurité économique »** a été mis en œuvre sur le terrain principalement par la DGSI, la Gendarmerie, la Direction de la Protection et de la Sécurité de la Défense (DPSD) et le chargé de mission régional à l'intelligence économique.

✓ **Dans l'axe 6 « Ressources humaines »**, la CCI a sensibilisé depuis 2013 l'environnement académique régional en mettant en place des cycles à destination des étudiants (8 conférences sur 3 ans) permettant aux entreprises d'employer stagiaires ou collaborateurs déjà formés et sensibilisés à cette thématique (ESIGELEC / INSA / ESITPA / IUT d'Evreux / Noema Business School / Université de Rouen / Ecole de Management de Normandie / ISEL / Université du Havre)

Le bilan a montré que ce type d'action était à pérenniser avec l'opportunité de création d'un groupe de travail pour travailler sur une formation intelligence économique en Haute-Normandie.

Fiche annexe n° 3

Intelligence économique : la question des normes et des labels

Lors des auditions menées par le CESER la question des normes et des labels a souvent été abordée.

Pour beaucoup, l'intelligence économique devrait s'inscrire dans la gestion normale de l'entreprise à l'instar de la démarche qualité mais rien ne l'oblige à le faire faute de réglementation en la matière. Citons quelques normes qui ont un lien plus ou moins ténu avec des problématiques d'intelligence économique.

Il faut savoir qu'il existe toutefois un **document normatif AFNOR « Management de l'innovation - Management de l'Intelligence Stratégique »** qui date de mai 2011 (référence FD X50-052) destiné à préparer les décisions dans un contexte d'innovation. Il définit les différents termes liés à l'intelligence stratégique et à son management. Il devait, à l'origine, être accompagné d'un kit d'application mais la démarche n'est pas allée jusqu'au bout. Un Comité de normalisation européen devait aboutir à l'établissement d'une norme obligatoire en y intégrant un diagnostic d'innovation. Devant des réticences pour rendre cette norme obligatoire, la démarche n'a pu aboutir. Pour certains observateurs, à travers un tel dispositif, il pouvait y avoir une volonté de Bruxelles de réguler par ce biais les aides à l'innovation et de ne les attribuer qu'aux entreprises certifiées.

A également été citée au cours des auditions **la norme spécifique ISO/IEC 27001 – « Management de la sécurité de l'information »**³⁴ qui aborde l'approche systémique par laquelle une organisation veille à la sécurité des informations sensibles. Construit selon un processus de management du risque, les systèmes de management de la sécurité des informations concernent à la fois les personnes et les processus. Comme toutes les autres normes de systèmes de management de l'ISO, la certification selon ISO/IEC 27001 est une possibilité, mais pas une obligation. Certains utilisateurs décident de mettre en œuvre la norme simplement pour les avantages directs que procurent les meilleures pratiques. D'autres font le choix de la certification pour prouver à leurs clients qu'ils suivent les recommandations de la norme.

De même, la nouvelle version des **normes 9001 et 14001** introduisent de nouveaux chapitres intégrant des aspects concernant la gestion des risques. C'est une bonne manière, pour les entreprises, d'introduire des niveaux de sensibilité vis-à-vis de la démarche sécurité.

La question d'une norme et d'un label Intelligence Economique a aussi été évoquée lors des auditions du CESER, cela touchant directement aux aspects de management et d'organisation du travail.

³⁴ La famille de normes ISO 27000 aide les organisations à assurer la sécurité de leurs informations. Ces normes permettent de faciliter le management de la sécurité des informations, notamment les données financières, les documents soumis à la propriété intellectuelle, les informations relatives au personnel ou les données confiées par des tiers.

Fiche annexe n° 4**Enquête de la CCI Normandie sur les pratiques de veille et d'intelligence économique**

Sur la base d'une méthode développée par la CCIR Bretagne, une enquête a été conduite en 2015 par la CCI Normandie sur les pratiques de veille et d'intelligence économique des entreprises normandes ressortissantes des CCI (hors commerce et artisanat) quelles que soient leurs tailles. 117 entreprises ont répondu à cette enquête.

Globalement, il apparaît que les dirigeants normands sont sensibles à l'intelligence économique avec une attention particulière sur la recherche d'information et la protection de leurs données.

✓ La veille et la recherche d'information

Même si 75 % des chefs d'entreprise normands considèrent la veille et la recherche d'information comme importantes pour leur activité, ils ne sont que 42 % à avoir mis en place une telle démarche.

Parmi les raisons avancées 26 % mettent en avant le manque de temps, 13 % ne savent pas comment s'y prendre, 11 % ne disposent pas des ressources suffisantes et 5 % n'en voient pas l'intérêt.

Parmi les entreprises n'ayant pas encore franchi le pas, souvent dans les petites structures du commerce et de la construction, le manque de ressources et de temps sont des freins clairement énoncés avec respectivement 53 % et 48 % des répondants. Toutefois, plus d'un dirigeant sur 2 déclare ne pas savoir comment s'y prendre pour mettre en place ce type de démarche. Cette proportion montre bien la nécessité, pour les acteurs de l'intelligence économique, de développer des actions de sensibilisation et d'accompagnement pour les entreprises du territoire. Pour les entreprises déjà engagées dans cette démarche, la veille et la recherche d'information sont essentiellement assurées par le dirigeant lui-même. Ces missions ne sont confiées à une équipe dédiée ou un prestataire que dans 14 % des cas. De même, 3 entreprises sur 4 n'ont pas de budget pour cette mission spécifique.

Face à cette démarche d'intelligence économique, un grand nombre de chefs d'entreprise rencontre des difficultés que ce soit dans le management lié à la veille, dans la collecte, le stockage, le traitement ou encore la diffusion de l'information. Cité par 75 % des dirigeants, le manque de temps est certainement la plus grande difficulté à gérer dans les entreprises pour réaliser une veille efficace, d'autant plus lorsque celle-ci est assurée par le dirigeant lui-même. Fort de toutes ces informations, 1 dirigeant sur 2 a également des difficultés pour transformer ces données en leviers d'actions pour son entreprise. Le manque de compétences et la difficulté à évaluer la pertinence de l'information.

✓ La protection de l'information

De même que pour la veille, si 74 % des chefs d'entreprise normands estiment que la sécurisation des informations est importante pour leur activité, ils sont encore minoritaires à avoir mis en place une stratégie de protection de leurs données (44 %). Pour les entreprises ne protégeant pas leurs informations, la première réponse apportée est le manque de temps (41 % des répondants) ; le manque de ressources et de méthode sont également cités avec respectivement 30 % et 26 % des répondants. Il est à souligner que près du tiers des dirigeants ne voient pas l'intérêt de sécuriser ses informations.

Pour les 53 % des entrepreneurs normands déjà organisés pour protéger leurs données, la mise en place d'une telle démarche s'est faite avec une prise de conscience suite à une réunion de sensibilisation sur le sujet (Préfectures, Gendarmerie, Police, etc.). Les actions menées sur le territoire normand montrent bien leur efficacité et l'intérêt à sensibiliser un certain nombre de chefs d'entreprise qui n'ont pas attendu d'être confrontés à un problème de fuite d'information ou d'escroquerie pour revoir leurs méthodes et protéger leur activité. Les entreprises de services et du secteur industriel semblent plus sensibles que les autres à cette problématique de même que les entreprises exportatrices.

✓ L'influence et le lobbying

Si 65 % des répondants estiment que le lobbying est important pour l'activité de leur entreprise, ils sont 75 % à n'avoir jamais eu l'occasion de mener de telles actions, en majorité dans les plus petites entreprises. Les grandes entreprises du secteur industriel semblent être mieux armées pour mener ce type de pratiques.

Les raisons qui expliquent cette faible mobilisation reposent essentiellement sur un manque de méthode (44 %), de temps (40 %) et d'intérêt (28 %).

Les réseaux d'entreprises et les organisations professionnelles sont largement plébiscités pour mener des actions de lobbying. Les réseaux consulaires (CCI et Chambres des Métiers), qui jouent ici leur rôle de représentation du monde économique, arrivent en 3^e position avec 31 % des réponses.

Et d'une manière générale, les entrepreneurs normands estiment, à 87 %, que l'efficacité de leurs actions d'influence et de lobbying est moyennement voire peu satisfaisante.

Fiche annexe n° 5**Intelligence économique : une nécessaire prise en compte des consommateurs**

L'entreprise est au cœur des préoccupations de l'intelligence économique. Mais l'étude du CESER a toutefois montré que dans une plus large acception, l'intelligence économique était l'affaire de tous. A ce titre, les consommateurs ont un rôle majeur dans les processus de veille, de sécurité et d'influence et sont ainsi des « consom'acteurs ».

Dans des approches de prospective et de veille, les consommateurs permettent aux entreprises d'anticiper les attentes des consommateurs et donc les tendances et les marchés de demain. Les consommateurs influencent les décisions d'industriels en suivant ou pas leurs choix stratégiques, les exemples d'échecs commerciaux ne manquent pas.

Par leurs actes d'achat, les consommateurs influent directement sur les marchés ou le comportement des entreprises vis-à-vis de l'environnement, de l'éthique... Ils peuvent aussi agir dans un contexte de patriotisme économique, sujet d'actualité et souvent abordé dans les stratégies d'intelligence économique.

Le développement d'Internet a transformé de manière durable les rapports entre les marques et les consommateurs en donnant à ces derniers un rôle plus actif et engagé. Le web facilite en effet l'accès à l'information via des comparateurs de prix par exemple, modifie le rapport au temps qui devient plus instantané et facilite le partage via des blogs, forums et sites d'avis en ligne (e-réputation). Le consommateur fait ou défait la notoriété ou la réputation d'une marque, d'une entreprise. A l'inverse, la marque et la stratégie commerciale ont vocation à influencer le comportement des consommateurs.

Entreprises et consommateurs peuvent, jusqu'à un certain point, se considérer comme partenaires plutôt que comme ennemis naturels. On peut citer, par exemple, la mise en place de la médiation de la consommation obligatoire pour tout professionnel depuis le premier janvier 2016, pour résoudre les litiges en ligne de préférence et gratuitement pour le consommateur. Le principe de la médiation est le gagnant/gagnant au travers du dialogue. La médiation se développe comme mode alternatif de règlement des conflits avec un soutien affiché des pouvoirs publics.

75

Par ailleurs, il est important que la démarche d'intelligence économique des entreprises comporte un aspect en direction des consommateurs, ne serait-ce que parce que l'environnement légal est contraignant et potentiellement source de sanctions.

Deux exemples peuvent illustrer cet aspect : la médiation de la consommation et la protection des données personnelles, exemples qui se réfèrent à des textes européens.

Citons la Directive 2013/11/UE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2013 relative au règlement extrajudiciaire des litiges de consommation qui a été transposée en France par l'Ordonnance n° 2015-1033 du 20 août 2015 relative au règlement extrajudiciaire des litiges de consommation.

Par ailleurs, la nouvelle législation européenne sur la protection des données vise à créer un ensemble de règles uniformes à travers l'Union Européenne adaptées à l'ère numérique, à améliorer la sécurité juridique et à renforcer la confiance des citoyens et entreprises. Un consentement clair et positif au traitement des données, le droit à l'oubli ou encore de lourdes amendes pour les entreprises enfreignant les règles sont quelques-unes des nouvelles fonctionnalités.

Au regard du développement des usages du numériques et des risques que ceux-ci peuvent entraîner, la sécurité du citoyen et la sauvegarde de la vie privée sont également des sujets dont s'emparent régulièrement les associations de défense des consommateurs.