

# L'intelligence économique en Normandie

## L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ DES TERRITOIRES

L'intelligence économique a été développée dans les années 1990 et vise à donner aux entreprises les moyens

Le Carif-Oref de Normandie, à la demande de la Direccte Normandie a commandé une étude sur l'impact des enjeux liés à l'open innovation, le big data, la sensibilisation et l'accompagnement des entreprises et des acteurs, l'appréhension des risques, sur les métiers liés à l'intelligence économique et sur le développement des compétences qui en découlent. Cette étude est en cours de finalisation et sera disponible dans les prochaines semaines.



d'être plus compétitives et de leur assurer un avantage concurrentiel. Elle est un facteur de compétitivité de l'économie des territoires à quelque échelle que ce soit. Elle est constituée de trois volets d'intervention : **la veille, la sécurité et l'influence**. L'intelligence économique est directement associée à la collecte, le traitement et la diffusion de l'information. L'évolution de la société marquée par les enjeux de la dématérialisation et du numérique provoque un bouleversement des pratiques et la transformation des modèles organisationnels dans les entreprises. Le contexte plus global que connaît nos sociétés

se traduit par un avenir incertain, tant du point de vue environnemental que technologique. La notion de **risque** est indissociable de l'intelligence économique. Directement impactée par l'environnement dans lequel elle s'inscrit, l'intelligence économique est une activité transversale englobant de nombreux champs disciplinaires. L'étude a permis d'interroger des experts et spécialistes de l'intelligence économique en région, des représentants institutionnels et une vingtaine d'entreprises concernées, de tailles et secteurs différents.

## ENTREPRISES, INSTITUTIONS : DEUX VISIONS DIFFÉRENTES

L'étude révèle un fort besoin de formation et d'accompagnement de la part des entreprises, celles-ci possédant de l'intelligence économique une vision qui diffère nettement de celle des acteurs institutionnels chargés de la promouvoir. Une vision différenciée entre approches défensives (sécurité) et approches of-



fensives (veille et influence) dessine ainsi le paysage de l'intelligence économique.

Les entreprises se caractérisent globalement (à nuancer selon la taille et l'activité toutefois) par des approches très souvent **défensives** dans une vision opérationnelle et tendent à minimiser la dimension pérenne de leurs actions, suivant des logiques de protection que l'on peut qualifier de court-terme. Trois types d'entreprises ont pu être identifiés selon le degré de sensibilisation et de pratique :

- celles qui maîtrisent les enjeux et mettent en œuvre des plans d'action adaptés,
- celles qui sont sensibles à la question sans être nécessairement dotées de processus,
- celles qui n'en maîtrisent pas les enjeux.

## Un fort besoin de formation et d'accompagnement

Les entreprises de cette dernière catégorie sont souvent de petite taille et ne disposent pas de moyens suffisants pour s'emparer du sujet. Ce sont, pour la plupart, des **très petites entreprises** (TPE) pour



qui l'enjeu est avant tout de « survivre » en assurant productivité et compétitivité.

A l'autre bout de la chaîne, les acteurs institutionnels concernés, services de la Région, services de l'État, réseau consulaire, promeuvent des approches plus **offensives** dans une vision **stratégique**, mettant l'accent sur la veille et l'influence plus que sur la protection systématique. Avec eux, les établissements de formation et de recherche ainsi que les collectivités territoriales sont des relais de sensibilisation et de formation à destination des entreprises.

### UNE EXPERTISE SOUVENT EXERCÉE DE MANIÈRE EMPIRIQUE

En termes de métiers, les professions de **Veilleur stratégique** et d'**Analyste** (data analyst, data scientist...) mais également de **Responsable sûreté industrielle**, de **Risk and security manager** ou encore de **Gestionnaire des risques** sont des professions clés de l'intelligence économique. Mais l'expertise de ces professionnels est souvent exercée par les dirigeants d'en-

treprises eux-mêmes sans qu'ils possèdent les compétences requises ni le temps nécessaire. L'appropriation de l'intelligence économique au sein de la plupart des entreprises rencontrées se fait principalement à partir de comportements de « bon sens » et de normes comportementales **empiriques**. L'intelligence économique est mise en œuvre à partir d'une adaptation spontanée et non formalisée aux nouveaux modes de management et de gestion de l'information, entraînés notamment par les évolutions du numérique. Il s'agit, pour les dirigeants de se saisir d'une problématique à laquelle ils peuvent être sensibles sans forcément en maîtriser les enjeux.

Mais il apparaît que peu de métiers se caractérisent par une application directement associée à l'intelligence économique. Aucune entreprise rencontrée ne consacre de postes uniquement à cette activité. C'est donc bien en termes de **responsabilité collective et de compétences transversales** que l'intelligence économique doit s'appréhender.

L'identification d'un **salaire référent** dans chaque entreprise permettrait une meilleure prise en compte de cette problématique et une meilleure interaction avec les acteurs institutionnels chargés d'accompagner et de promouvoir les pratiques. Par ailleurs, une approche sous forme de **collectifs d'acteurs** (entreprises, institutionnels) ou clubs de réflexion, lieux de **partage et de mutualisation des pratiques** peut constituer une autre piste pour favoriser la sensibilisation et l'acculturation aux enjeux de l'intelligence économique et sa généralisation.

Enfin, le **champ juridique** et les questions de **déontologie** occupent une place grandissante dans les pratiques d'intelligence économique, renforcée par la diversification et la complexification des législations et des dispositions réglementaires (utilisation des technologies, responsabilités, règles nationales et internationales sur les échanges commerciaux...). Ainsi, les notions de **conformité** (compliance) et de **responsabilité** deviennent cruciales et indissociables des réflexions et des pratiques de l'intelligence économique.

● Guillaume Follea ●

Cette étude s'inscrit dans un cadre institutionnel dotant la Région Normandie d'une organisation territoriale reposant sur un comité stratégique de l'intelligence économique copiloté par la préfète de région et le président du conseil régional.

Cette politique publique territoriale est mise en œuvre par deux comités opérationnels :

- un comité opérationnel de l'intelligence économique (COIE) assure le suivi des thématiques prioritaires en région. Il est ouvert aux acteurs économiques, aux collectivités territoriales ainsi qu'aux services de l'État via deux cellules de veille organisées autour du référent unique aux investissements et du commissaire au redressement productif ;
- un comité opérationnel de sécurité économique, déployé à Caen et à Rouen, composé uniquement de services de l'État met en place les actions régaliennes de sécurité économique ;

Ces comités sont pilotés par la mission Stratégie, prospective et intelligence économique (Spie) composée de deux personnes du conseil régional et par les deux déléguées à l'information stratégique et à la sécurité économiques de la Direccte.