

L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DES ENTREPRISES

Mars 2008

**Etude établie par Agnès BRICARD expert-comptable, commissaire aux comptes,
en charge de l'intelligence économique au Conseil Supérieur
Présidente du Club Secteur Public**

L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DES ENTREPRISES

SOMMAIRE :

- Partie I - Un enjeu des pouvoirs publics, notamment pour le soutien des activités stratégiques des PME *p. 3 à 17*
- Partie II - Un enjeu stratégique pour la compétitivité des PME – Un champ d'action pour les experts-comptables *p. 18 à 28*
- Partie III - L'intelligence comptable et financière : Un nouveau territoire de
Nouveau l'Intelligence économique *p. 29 à 41*

I - L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DES ENTREPRISES

Un enjeu des pouvoirs publics, notamment pour le soutien
des activités stratégiques des PME



QU'EST CE QUE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UNE POLITIQUE PUBLIQUE AU SERVICE DES ENTREPRISES (1/2)

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

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

QU'EST CE QUE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UNE POLITIQUE PUBLIQUE AU SERVICE DES ENTREPRISES (2/2)

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

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

- Une méthode : l'Intelligence Economique consiste avant tout à mettre en place la bonne organisation ainsi que les bons outils et à acquérir les bons réflexes pour collecter l'information, l'analyser et la transformer en connaissance qui sera diffusée aux bons acteurs sans omettre de la sécuriser

LE CONTEXTE DANS LEQUEL EVOLUENT LES ACTEURS ECONOMIQUES

Un contexte propice au développement de l'Intelligence Economique

Un contexte ...

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

... propice au développement de l'Intelligence Economique

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

LE DEVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN FRANCE (1/2)

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

LE DEVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN FRANCE (2/2)

- En juin 2003, le député UMP du Tarn, Bernard Carayon remet au Premier Ministre un rapport intitulé « Intelligence Economique, compétitivité et cohésion sociale » qui a donné lieu :
 - A la nomination en décembre 2003 d'Alain Juillet, Haut Responsable à l'Intelligence Economique (HRIE) rattaché au Premier Ministre ; www.intelligence-economique.gouv.fr
 - Au développement d'une politique d'Intelligence Economique dans l'ensemble des ministères, à travers notamment [la nomination d'un coordonnateur ministériel à l'Intelligence Economique dans chaque ministère \(1\)](#).
 - A la création de la Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique (FEPIE) ; www.fepie.com
- En 2005, le Ministère de l'Intérieur a émis une circulaire sur l'Intelligence Economique appliquée aux territoires créant l'intelligence territoriale
- En 2007, une circulaire du Minefi traite du dispositif d'intelligence économique mis en œuvre au sein des services de ce ministère (suites du rapport Carayon) pour mettre en place l'Intelligence Economique au sein des PME

(1) Cyril Bouyeure : Coordonnateur ministériel à l'Intelligence Economique du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi ainsi que du Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique

LES 3 PRIORITES D'ACTION DU COMITE DIRECTEUR DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DEPUIS 2004

- 1 - Le soutien aux entreprises qui opèrent dans des activités stratégiques
- 2 - La définition d'une réglementation sur le droit du secret des affaires
- 3 - La mise en place d'une intelligence territoriale, dans la suite logique des actions entreprises au cours des années précédentes pour permettre aux PME d'accéder à l'information stratégique


LES DEUX VOILETS DE LA DEMARCHE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

➤ Un volet défensif

- Admettre que toute entreprise, quelle que soit son activité et sa taille possède des informations sensibles, des savoir-faire et des actifs stratégiques qui doivent être protégés
- Détecter et hiérarchiser les risques (contrefaçons de produits, ...)
- Identifier les menaces potentielles
- Classifier ses informations en fonction des risques et des préjudices potentiels
- Enregistrer les dysfonctionnements
- Concevoir des plans de crise
- Évaluer régulièrement son dispositif de sécurité
- Trouver des solutions face aux difficultés

➤ Un volet offensif

- Saisir les opportunités
- Imaginer les tendances
- Anticiper sur la concurrence



Se concentrer sur la seule dimension défensive pourrait être contreproductif. A ne parler que de dangers, on risque fort en effet de refermer l'organisation sur elle-même et de rigidifier ses comportements, alors même que son avenir repose sur sa capacité à anticiper et à s'adapter à un contexte en constante évolution

LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA DEMARCHE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE (1/2)

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

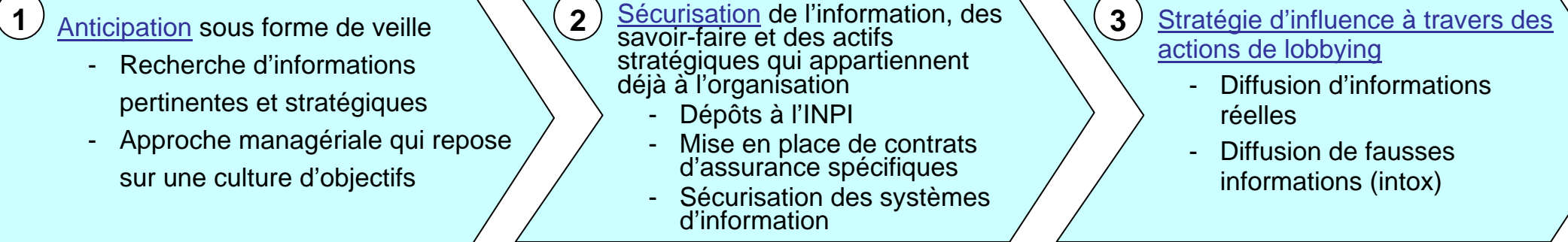
Source (modifiée) : www.intelligence-economique.gouv.fr

LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA DEMARCHE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE (2/2)

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

Source (modifiée) : www.intelligence-economique.gouv.fr

L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE SE DEFINIT COMME UNE DEMARCHE ORGANISEE



Processus de l'Intelligence Economique

LA VEILLE PEUT PRENDRE DIFFERENTES FORMES MAIS ELLE EST TOUJOURS AU SERVICE D'UNE STRATEGIE OFFENSIVE OU DEFENSIVE

Type de veille

Exemple d'experts

Environnementale



Pouvoirs publics

Règlementaire



Avocats

Concurrentielle



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

Technologique



DRIRE

Commerciale



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

**Comptable et
Financière**



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

LA SECURISATION DES ACTIFS, DES SAVOIR-FAIRE ET DES INFORMATIONS STRATEGIQUES

Nature des actifs

Actifs incorporels

Actifs corporels

Poste clients

Informations financières

Systemes d'informations

Mode de sécurisation

Dépôt à l'INPI

Assurance homme clé

Assurances

Assurance risque clients

Secret des affaires

Cryptage

LA STRATEGIE D'INFLUENCE

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

LES NOUVEAUX TERRITOIRES DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

1 - Intelligence Sociale

2 - Intelligence Culturelle

3 - Intelligence Humaine

4 - Intelligence Sportive

5 - Intelligence Juridique :

6- Intelligence Comptable et Financière

Note : cf. conférence ACFCI du 24 octobre 2007 intitulée «*Les nouveaux territoires de l'Intelligence Economique* »

II - L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DES ENTREPRISES

Un enjeu stratégique pour la compétitivité des PME -
Un champ d'action pour les experts-comptables



L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UN CHAMP D'ACTION POUR LES EXPERTS-COMPTABLES

- Les professionnels au contact des entreprises, au premier rang desquels les experts-comptables, sont concernés par l'Intelligence Economique
 - Ils ont besoin de mieux gérer leurs propres informations et de protéger celles qui ont un caractère stratégique
 - Ils doivent également gérer et protéger les informations qu'ils détiennent sur leurs clients
 - Ils ont un rôle de relais à jouer auprès de leurs clients pour leur expliquer les enjeux liés à l'Intelligence Economique

- Les experts-comptables interviennent à la fois au niveau de
 - La veille
 - La sécurisation des actifs stratégiques
 - La stratégie d'influence

LES EXPERTS-COMPTABLES ET L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : ANTICIPATION SOUS FORME DE VEILLE

- ◆ Les experts-comptables sont les principaux acteurs de la veille comptable et financière
 - Ils captent, interprètent et diffusent les informations
 - Ils préconisent l'utilisation d'outils de veille par les entreprises
 - Ils développent des indicateurs et des grilles de lecture qui permettent aux entreprises de maîtriser l'ensemble de leurs informations comptables et financières

LES EXPERTS-COMPTABLES ET L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : SECURISATION DES ACTIFS STRATEGIQUES

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

LES EXPERTS-COMPTABLES ET L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : STRATEGIE D'INFLUENCE ET LOBBYING

- Les experts-comptables aident les entrepreneurs à influencer sur leur environnement et sur celui de leur entreprise. Ils agissent sur les réglementations, notamment fiscales et sociales
- Ils contribuent au développement des PME en apportant des réponses aux pouvoirs publics dans leur volonté de protéger des activités ou des secteurs stratégiques pour le pays et en sécurisant les dossiers des acteurs financiers (audit et analyse critique, évaluation, prévisionnel)

LE ROLE OPERATIONNEL DES EXPERTS-COMPTABLES AUPRES DES PME, EN PARTENARIAT AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

- Un questionnaire (1) a été établi par le Service de Coordination à l'Intelligence Economique (SCIE) du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi ainsi que du Ministère du budget, des comptes publics et de la politique publique, en partenariat avec le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, représenté par Agnès Bricard, Présidente du Club Secteur Public et en charge de l'Intelligence Economique.

Il sera proposé aux experts-comptables pour évaluer la sensibilité de leurs entreprises clientes à la démarche de l'Intelligence Economique

- Une fiche d'identification de l'entreprise (2) a été créée par le Conseil Supérieur pour interpréter les réponses aux questions



Il découlera du questionnaire ainsi que de la fiche d'identification la possibilité pour les entreprises pour lesquelles cela paraîtra nécessaire, d'entreprendre, accompagnées par leur expert-comptable, des actions concrètes pour initier et développer une démarche d'Intelligence Economique, en collaboration avec les chargés de mission régionaux à l'Intelligence Economique (CRIE) qui sont présents dans les trésoreries générales de région

(1) : document de travail non définitif

(2) : version non définitive pouvant évoluer

LES QUESTIONS QUE DOIVENT POSER LES EXPERTS-COMPTABLES AUX PME POUR LES SENSIBILISER A L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Les principaux domaines de l'entreprise pouvant donner lieu à une action d'intelligence économique

			Non applicable	Oui	Non	Observations	Oui	Non	Interlocuteurs du SCIE qui peuvent accompagner les entreprises Nom et coordonnées du contact	Actions IE Amélioration
1/ Produit ou Service	1	Banalisé				Avez-vous besoin d'informations ?				
	2	Si oui, avez-vous apporté "un plus"				Quelle démarche avez-vous mis en place ?				
	3	Original et ou spécialisation "créneau pointu"				Avez-vous déposé à l'INPI ?				
2/ La concurrence	4	Identification de la concurrence et étalonnage (benchmark points forts / points faibles)				Avez-vous besoin d'informations ?				
	5	Suivi des nouveaux entrants, des produits de substitution, des nouvelles stratégies ou nouveaux actionnaires des principaux concurrents				Avez-vous besoin d'informations ?				
3/ Le marché	6	Amélioration du positionnement (prix, notoriété, distribution, services associés)				Avez-vous besoin d'informations ?				
	7	Prospection de nouveaux marchés géographiques				Pensez-vous que cela vous manque ?				
	8	Détection de nouveaux débouchés, suivi des marchés publics, anticipation des évolutions de la demande				Avez-vous besoin d'informations ?				
4/ Les fournisseurs	9	Identification des fournisseurs stratégiques				Avez-vous regardé si un autre fournisseur pouvait remplacer votre fournisseur actuel et si oui dans quelles conditions ?				
	10	Compréhension des stratégies des fournisseurs								
	11	Réduction de la dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs								
5/ Les évolutions technologiques	12	Anticipation des ruptures technologiques				Avez-vous besoin d'une veille ?				
	13	Modernisation de l'outils de production, investissement pour de nouveaux produits				Avez-vous besoin d'une veille ?				
	14	Identification de partenaires "technologiques"				Avez-vous besoin d'une veille ?				
6/ Les normes & règlements	15	Anticipation et suivi de la réglementation et normalisation				Avez-vous besoin d'une veille ?				
	16	Analyse des conséquences des évolutions des règles et normes				Avez-vous besoin d'une veille ?				
7/ Le patrimoine immatériel	17	Protection des produits (brevets, enveloppe Soleau, secret), marques dessins et modèles				Avez-vous besoin d'informations ?				
8/ L'organisation interne	18	Optimisation des coûts, de la qualité, des délais				Avez-vous besoin d'informations ?				
	19	Gestion des connaissances, capitalisation des savoirs et du savoir-faire				Avez-vous besoin d'informations ?				
	20	Gestion de la croissance (investissement, recrutement) ou d'une diminution d'activité (cession d'actifs, licenciement)								
9/ Le volet financier	21	Menaces financières (évolution non souhaité de l'actionnariat, impayés, déséquilibre ds comptes, besoins de financement)				Avez-vous besoin d'informations ?				
	22	Opportunités (croissance externe, subventions et soutiens publics)				Avez-vous besoin d'informations ?				
10/ L'environnement général	23	Transformations de la société (poids des ONG, des médias, vieillissement de la population, RTT, Internet, judiciarisation de l'économie, etc)				Avez-vous besoin d'informations ?				

Source : service de coordination à l'intelligence Economique, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique

LA FICHE D'IDENTIFICATION POUR INTERPRETER LES REPONSES AUX QUESTIONS (1/4)

Fiche d'identification de l'entreprise pour interprétation des réponses aux questions																																																																								
1.	Secteur d'activité et type d'entreprises		← Sensibilité de l'entreprise			Opportunités pour l'entreprise																																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Secteur</th> <th>Identification</th> <th>Fragile</th> <th>Sensible</th> <th>Sans risque</th> <th>Croissance interne</th> <th>Croissance externe</th> <th>Autres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1/ Fabrication</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2/ Négoce</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3/ Services</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4/ Prestations intellectuelles</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>Type d'entreprises</th> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1/ Jeunes Entreprises Innovantes ou Start up</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2/ Entreprises Gazelles</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Secteur	Identification	Fragile	Sensible	Sans risque	Croissance interne	Croissance externe	Autres	1/ Fabrication								2/ Négoce								3/ Services								4/ Prestations intellectuelles								Type d'entreprises								1/ Jeunes Entreprises Innovantes ou Start up								2/ Entreprises Gazelles														
Secteur	Identification	Fragile	Sensible	Sans risque	Croissance interne	Croissance externe	Autres																																																																	
1/ Fabrication																																																																								
2/ Négoce																																																																								
3/ Services																																																																								
4/ Prestations intellectuelles																																																																								
Type d'entreprises																																																																								
1/ Jeunes Entreprises Innovantes ou Start up																																																																								
2/ Entreprises Gazelles																																																																								
2.	Forme		← Sensibilité de l'entreprise			Opportunités pour l'entreprise																																																																		
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Entreprise individuelle</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ou Société</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Entreprise individuelle		ou Société																																																																				
Entreprise individuelle																																																																								
ou Société																																																																								
3.	Antériorité de l'entreprise et ancienneté dans sa fonction du dirigeant																																																																							
	Antériorité de l'entreprise		< 2ans	2 à 5 ans] 5 ; 10]] 10 ; 50]] 50 ; 100]	> 100																																																																
4.	Ancienneté dans sa fonction du dirigeant																																																																							
4. bis	Age du dirigeant		← Sensibilité de l'entreprise			Opportunités pour l'entreprise																																																																		
		... ans																																																																						

LA FICHE D'IDENTIFICATION POUR INTERPRETER LES REPONSES AUX QUESTIONS (2/4)

Fiche d'identification de l'entreprise pour interprétation des réponses aux questions																																			
5.	<p>Organisation</p> <p><i>Appréciation par l'expert-comptable du risque lié au type de management et à l'âge du dirigeant de la société :</i></p> <table border="1" style="margin-left: 100px;"> <tr> <td></td> <td></td> <td colspan="3" style="text-align: center;">← Sensibilité de l'entreprise</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Type</td> <td style="text-align: center;">Fragile</td> <td style="text-align: center;">Sensible</td> <td style="text-align: center;">Sans risque</td> <td></td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Opportunités pour l'entreprise</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Organisation centralisée</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Croissance interne</td> <td style="text-align: center;">Croissance externe</td> <td style="text-align: center;">Autres</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ou</td> <td>Organisation décentralisée</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p style="margin-left: 100px;">↘ relais intermédiaires et manuels de procédures</p>			← Sensibilité de l'entreprise							Type	Fragile	Sensible	Sans risque		Opportunités pour l'entreprise			Organisation centralisée					Croissance interne	Croissance externe	Autres	ou	Organisation décentralisée							
		← Sensibilité de l'entreprise																																	
	Type	Fragile	Sensible	Sans risque		Opportunités pour l'entreprise																													
	Organisation centralisée					Croissance interne	Croissance externe	Autres																											
ou	Organisation décentralisée																																		
6.	<p>Caractère familial de l'actionariat</p> <table border="1" style="margin-left: 100px;"> <tr> <td></td> <td></td> <td colspan="3" style="text-align: center;">← Sensibilité de l'entreprise</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Nature</td> <td style="text-align: center;">Fragile</td> <td style="text-align: center;">Sensible</td> <td style="text-align: center;">Sans risque</td> <td></td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Opportunités pour l'entreprise</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Actionariat familial</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Croissance interne</td> <td style="text-align: center;">Croissance externe</td> <td style="text-align: center;">Autres</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Actionnaires extérieurs</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			← Sensibilité de l'entreprise							Nature	Fragile	Sensible	Sans risque		Opportunités pour l'entreprise			Actionariat familial					Croissance interne	Croissance externe	Autres		Actionnaires extérieurs							
		← Sensibilité de l'entreprise																																	
	Nature	Fragile	Sensible	Sans risque		Opportunités pour l'entreprise																													
	Actionariat familial					Croissance interne	Croissance externe	Autres																											
	Actionnaires extérieurs																																		

LA FICHE D'IDENTIFICATION POUR INTERPRETER LES REPONSES AUX QUESTIONS (3/4)

Fiche d'identification de l'entreprise pour interprétation des réponses aux questions																									
7.	Taille de l'entreprise		Seuil à revoir (> à 1 million d'€)																						
	Chiffre d'affaires en millions d'€	<10	10 à 50	> 50																					
	Effectifs (en nombre de salariés)	< 10] 10; 20]] 20; 50]] 50; 250]	> 250																			
		<p style="text-align: center;">← Sensibilité de l'entreprise</p> <table border="1"> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;">Fragile</td> <td style="background-color: #d9ead3;">Sensible</td> <td style="background-color: #d9ead3;">Sans risque</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Fragile	Sensible	Sans risque							<p style="text-align: center;">Opportunités pour l'entreprise</p> <table border="1"> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;">Croissance interne</td> <td style="background-color: #d9ead3;">Croissance externe</td> <td style="background-color: #d9ead3;">Autres</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Croissance interne	Croissance externe	Autres						
Fragile	Sensible	Sans risque																							
Croissance interne	Croissance externe	Autres																							
8.	L'entreprise est-elle accompagnée de conseils ?		← Sensibilité de l'entreprise			Opportunités pour l'entreprise																			
	Nature		Fragile	Sensible	Sans risque	Croissance interne	Croissance externe	Autres																	
	L'entreprise est accompagnée																								
	L'entreprise est non accompagnée																								

LA FICHE D'IDENTIFICATION POUR INTERPRETER LES REPONSES AUX QUESTIONS (4/4)

Fiche d'identification de l'entreprise pour interprétation des réponses aux questions																									
9.	Lien de dépendance																								
	a/	L'entreprise n'a-t-elle qu'un seul client ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Sensibilité de l'entreprise</th> <th colspan="3">Opportunités pour l'entreprise</th> </tr> <tr> <th>Fragile</th> <th>Sensible</th> <th>Sans risque</th> <th>Croissance interne</th> <th>Croissance externe</th> <th>Autres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Sensibilité de l'entreprise			Opportunités pour l'entreprise			Fragile	Sensible	Sans risque	Croissance interne	Croissance externe	Autres						
	Sensibilité de l'entreprise			Opportunités pour l'entreprise																					
	Fragile	Sensible	Sans risque	Croissance interne				Croissance externe	Autres																
		Est-ce un problème ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>																					
		Autre observation :																							
	b/	L'entreprise n'a-t-elle qu'un seul fournisseur ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>																					
		Est-ce un problème ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>																					
c/	L'entreprise n'a-t-elle qu'un seul banquier ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>																						
	Est-ce un problème ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>																						
10.	Réseau :																								
	a/	Faites-vous partie d'un réseau ou d'une organisation professionnelle vous permettant d'obtenir des informations sur votre secteur et sur les nouvelles réglementations (normes,...) ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Sensibilité de l'entreprise</th> <th colspan="3">Opportunités pour l'entreprise</th> </tr> <tr> <th>Fragile</th> <th>Sensible</th> <th>Sans risque</th> <th>Croissance interne</th> <th>Croissance externe</th> <th>Autres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Sensibilité de l'entreprise			Opportunités pour l'entreprise			Fragile	Sensible	Sans risque	Croissance interne	Croissance externe	Autres						
	Sensibilité de l'entreprise			Opportunités pour l'entreprise																					
Fragile	Sensible	Sans risque	Croissance interne	Croissance externe				Autres																	
b/	Si oui, lequel ?																								
10. bis	Observations :																								

III - L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DES ENTREPRISES

L'intelligence comptable et financière :
un nouveau territoire de l'Intelligence Economique



LES EXPERTS-COMPTABLES ET L'INTELLIGENCE COMPTABLE ET FINANCIERE

- Compte tenu des compétences qui sont les leurs en matière de gestion des informations comptables et financières des entreprises, ils ont toute légitimité pour développer le champ nouveau que constitue l'Intelligence Comptable et Financière à travers notamment
 - **1^{er} volet** : en utilisant le cœur de métier des experts-comptables et en proposant des grilles d'analyse pour les entreprises **sous forme d'alertes professionnelles à partir du plan de comptes** pour qu'il devienne intelligent et qu'il serve d'aide à la décision
 - **2^{ème} volet** : en identifiant **des facteurs de vulnérabilité** afin d'aider au soutien d'activités stratégiques ou de bien appréhender la situation réelle de l'entreprise au service des lecteurs de comptes qui doivent apprécier la qualité des documents que publient les entreprises

PREMIER VOLET : ALERTES PROFESSIONNELLES DANS LE PLAN DE COMPTES ET PRECAUTIONS A PRENDRE

◆ 1^{er} volet : une vision pour le chef d'entreprise avec l'assistance de son expert-comptable

L'Intelligence Comptable et Financière consiste pour une entreprise à recourir au plan de comptes pour identifier ses failles à travers un dispositif de veille, couvrir ses risques à travers des actions de sécurisation et faire preuve d'initiative dans son secteur

On doit être en mesure de détecter les faiblesses d'une entreprise à travers des alertes normées établies à partir du seul plan de comptes

- Il est pertinent de construire des alertes professionnelles sur la base des comptes dès lors que ceux-ci peuvent être utilisés pour l'analyse des risques et la mise en place d'une cartographie de ces derniers suivant le secteur, la taille de l'entreprise, son mode d'organisation, ...
- Il est nécessaire de proposer des mesures de précautions à prendre afin de faire face aux risques identifiés

Le plan de comptes, applicable à toutes les entreprises pour enregistrer les opérations comptables, ne doit plus être appréhendé comme un outil statique mais comme un outil de veille intelligent, autrement dit comme un outil décisionnel

L'INTELLIGENCE COMPTABLE ET FINANCIERE NECESSAIRE AUX CHEFS D'ENTREPRISES

1er volet : les alertes professionnelles

Optimisation de l'interprétation du plan de comptes comme outil de veille / d'alerte / de pilotage

- Mise en place d'une cartographie des risques adaptée aux caractéristiques de l'entreprise
- Identification et formalisation des alertes dans le plan de comptes
- Elaboration d'un plan d'actions permettant de réduire les risques

Deux exemples

- Analyse critique du compte Assurance par nature de risques couverts
 - > Interprétation des flux financiers qui deviennent en tant que tels une « bulle d'informations »
 - > Mise en regard du compte Assurance avec d'autres données du plan de comptes (montant des actifs à protéger, biens en location, impayés clients, ...)
 - > Détermination d'un seuil d'alerte propre à l'entreprise, tout en respectant les conditions incluses dans les contrats des tiers
- Analyse dynamique de la paie
 - > Mise en place d'outils permettant d'extraire de la paie des informations à caractère économique et stratégique (alerte pour la transmission de l'entreprise à partir de l'âge du dirigeant ; simulation de retraite pour les cadres et mise en place de dispositifs par capitalisation qui participent à la fidélisation)



Prescription d'outils financiers dotés d'indicateurs afin de permettre aux entreprises de piloter leur développement sans s'exposer à un rachat non sollicité

DEUXIEME VOLET : DETERMINATION DES FACTEURS DE VULNERABILITE

2^{ème} volet : une vision pour les lecteurs de comptes, qui doivent être en mesure d'appréhender à partir des documents publiés la vulnérabilité d'une entreprise

➡ Les lecteurs de comptes sont :

- Les pouvoirs publics, qui souhaitent soutenir des activités stratégiques et qui ont besoin d'appréhender les critères de vulnérabilité des entreprises afin de leur apporter leur soutien
- Les banquiers, les investisseurs, les assureurs crédits ou encore les fournisseurs qui ont besoin d'être sécurisés sur la solidité financière des entreprises

L'INTELLIGENCE COMPTABLE ET FINANCIERE NECESSAIRE AUX FABRICANTS DE COMPTES (1/6)

Un plan de compte intelligent

<u>Numéro de compte</u>	<u>Veille et/ou compléments d'informations</u>	<u>Alerte professionnelle</u>	<u>Risques identifiés</u>	<u>Sécurisation : précautions et/ou mesures à prendre</u>
101 - Capital	Statuts, registre de titres	<p>Egalité dans le capital 50/50</p> <p><u>Cotation 1</u> : Ils travaillent ensemble mais ils ne sont pas mariés</p> <p><u>Cotation 2</u> : Ils travaillent ensemble et ils sont mariés</p> <p><u>Cotation 3</u> : ils travaillent ensemble, ils sont mariés et souhaitent se séparer</p>	Dissension entre associés	<p>Mise en place d'un pacte d'actionnaires</p> <p>Souscription d'une assurance fonds de prévention pour remboursement des honoraires des accompagnants</p> <p>Entrée d'un troisième associé</p> <p>Et si la dissension se produit, Avec absence de mise en place des précautions ci-dessus, intervention d'un sage et/ou d'un mandataire ad hoc</p>
119 – Report à nouveau débiteur	<p>Autres comptes entrant dans les capitaux propres :</p> <p>10 Capital et réserves</p> <p>12 Résultat de l'exercice</p> <p>13 Subvention d'investissement</p> <p>14 Provisions réglementées</p>	<p>Perte de la moitié du capital (appréciation des capitaux propres)</p> <p><u>Rappel juridique</u> : convocation dans les 4 mois au plus tard d'une AGE pour décision sur la poursuite de l'activité ; sinon risque de voir la société dissoute à la demande d'une personne intéressée</p>	<p>Convocation par le Président du Tribunal de Commerce dans le cadre de son droit d'alerte</p> <p>Dégradation des cotations Banque de France et assurance crédit</p> <p>Réduction des concours bancaires dès le dépôt des comptes annuels</p>	<p>Augmentation du capital pour renforcer les fonds propres</p> <p>-soit par des apports des associés,</p> <p>- soit par incorporation de compte courant d'associés déjà existants</p> <p>→ Examiner dans ce cas l'opportunité d'une alternative avec un abandon total ou partiel de ces comptes courants avec une clause de retour à meilleure fortune</p>

L'INTELLIGENCE COMPTABLE ET FINANCIERE NECESSAIRE AUX FABRICANTS DE COMPTES (2/6)

Un plan de compte intelligent

<u>Numéro de compte</u>	<u>Veille et/ou compléments d'informations</u>	<u>Alerte professionnelle</u>	<u>Risques</u>	<u>Précautions et/ou mesures à prendre</u>
161 – Emprunt convertible en actions	<p>Contrats d'emprunt ou annexe des comptes annuels</p> <p>Date de remboursement de l'emprunt</p>	Trésorerie insuffisante pour faire face au remboursement de l'emprunt	En cas de conversion de l'emprunt en capital , modification de la composition du capital et du pouvoir de décision	
164 – Emprunts bancaires (capitaux empruntés)	<p>Contrats d'emprunts (l'objet de l'emprunt et la conformité)</p> <p>Garanties données (pour apprécier les possibilités de renégociations)</p>	<p>Couverture insuffisante des emplois immobilisés ou quasi immobilisés (stocks outils) par les capitaux empruntés et par les capitaux propres</p> <p>Ratio d'endettement trop important qui obère toute capacité de réemprunter.</p>	<p>Ponctionnement sur la trésorerie courante</p> <p>et incidence négative sur le bon fonctionnement de l'entreprise</p>	<p>A négocier un crédit post financement.</p> <p>Optimiser le recouvrement des créances clients.</p> <p>Optimiser la rotation des stocks et son financement.</p> <p>Emprunt personnel au nom du dirigeant qui a toujours la faculté de s'endetter pour faire un apport à la société avec approbation par une AG pour déduction fiscale des intérêts de l'emprunt.</p> <p>Attention cependant aux clignotants de fragilité qui s'allument puisque cette opération traduit une perte de confiance du banquier dans l'entreprise</p>

L'INTELLIGENCE COMPTABLE ET FINANCIERE NECESSAIRE AUX FABRICANTS DE COMPTES (3/6)

Un plan de compte intelligent

<u>Numéro de compte</u>	<u>Veille et/ou compléments d'informations</u>	<u>Alerte professionnelle</u>	<u>Risques</u>	<u>Précautions et/ou mesures à prendre</u>
<p>203 - Frais de recherche et développement</p>	<p><u>RAPPORT DE GESTION</u> Rubrique activité de la société en matière de recherche et développement</p> <p><u>DOSSIER DE CREDIT D'IMPOT RECHERCHE</u> (avec l'imprimé 2069A) et ses pièces justificatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sinon fiches de payes pour qualification et mémorisation de leurs travaux de recherche • facture de sous-traitant avec agrément du Ministère de la Recherche mentionné 		<p>1/ Absence de demande d'un crédit d'impôt recherche alors que l'activité développée par l'entreprise y donne droit (les frais peuvent être soit activés soit comptabilisés en charges.</p> <p>2/ Immobilisation des frais alors qu'il s'agit de travaux de recherche (à comptabiliser en charges) ou de développement alors que les critères requis ne sont pas intégralement respectés (projets nettement individualisés, sérieuses chances de réussite technique et de rentabilité commerciale ou de viabilité économique)</p>	<p>Si l'activité de la société peut permettre d'avoir droit à ce crédit d'impôt,</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettre en place les procédures internes permettant de remonter l'information en temps utile pour demander ce crédit en même temps que le dépôt de la liasse fiscale ; <p>Rechercher :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la qualification des salariés <ul style="list-style-type: none"> - les chercheurs doivent être docteurs ou ingénieurs ou assimilés, - des techniciens de recherche. • l'agrément du sous-traitant qui doit figurer sur sa facture. <p>• Régulariser les comptes en amortissant à 100 % ces immobilisations et en <u>les sortant de l'actif</u>.</p> <p>Attention à l'incidence négative sur le résultat</p>

L'INTELLIGENCE COMPTABLE ET FINANCIERE NECESSAIRE AUX FABRICANTS DE COMPTES (4/6)

Un plan de compte intelligent

<u>Numéro de compte</u>	<u>Veille et/ou compléments d'informations</u>	<u>Alerte professionnelle</u>	<u>Risques</u>	<u>Précautions et/ou mesures à prendre</u>
<p>205 - Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés logiciels, droits et valeurs similaires (Attention : depuis le 1/01/2005 les marques et autres éléments similaires créés en interne ne peuvent plus faire l'objet d'une inscription à l'actif). * 622700 frais d'actes</p>	<p>Contrats signés pour l'acquisition d'un droit légal.</p> <p>Dépôt à l'INPI pour les éléments acquis (changement de nom) et les éléments créés.</p>		<p>Maintien à l'actif d'un montant significatif à ce titre alors que le brevet, la licence ou la marque n'est plus porteur d'avantage économique futur.</p> <p>Utilisation sans droit d'un brevet, d'une licence d'une marque ou d'un procédé pour lesquels l'entreprise n'a pas de titre de propriété : remise en cause ultérieure possible de cette utilisation.</p>	<p>Enregistrer une provision pour dépréciation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formaliser les conditions d'utilisation même si cette utilisation est à titre gracieux. • Effectuer les formalités permettant d'établir la propriété de l'entreprise sur l'actif incorporel concerné. <p><u>Rappel</u> : ne pas oublier que pour fonder la valeur de vos marques, brevets créés en interne, il est souhaitable de les faire exploiter par un tiers ; la redevance payée permettra de justifier une valeur pour une cession ultérieure.</p> <p>Il faut donc penser à externaliser vos marques, brevets.....</p>

L'INTELLIGENCE COMPTABLE ET FINANCIERE NECESSAIRE AUX FABRICANTS DE COMPTES (5/6)

Un plan de compte intelligent

<u>Numéro de compte</u>	<u>Veille et/ou compléments d'informations</u>	<u>Alerte professionnelle</u>	<u>Risques</u>	<u>Précautions et/ou mesures à prendre</u>
21 - Immobilisations corporelles	Annexe des comptes annuels avec : - Les méthodes d'évaluation - Les méthodes d'amortissements - Les engagements au titre des crédits baux mobiliers - Les tableaux des immobilisations		1/ Valeurs nettes comptables et engagements de crédits baux faibles au regard du secteur → Obsolescence de l'outil de production. 2/ Cessions massives d'immobilisations pouvant n'être justifiées que par des problèmes de trésorerie. <u>Rappel</u> : Vérifier les titres de propriété <ul style="list-style-type: none"> • en cas de clôture décalée problèmes de cut off dans les entreprises prises individuellement. • Multiplication des refacturations empêchant d'avoir une visibilité de l'activité globale réelle. 	Investir pour mise à niveau de l'outil de production pour rester au niveau par rapport aux concurrents – prévoir le financement adéquat. Remédier aux difficultés soit de rentabilité soit de financement. Harmoniser les dates de clôture pour une meilleure visibilité. <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une consolidation interne → Non seulement pour le compte de résultat, → Mais aussi pour le bilan pour connaître les créances et les dettes globales hors groupe.
261 - Titres de participation et 267 Créances rattachées aux participation	Annexe des comptes annuels avec les méthodes d'évaluation, les tableaux des filiales et participation, les comptes annuels des filiales, les engagements hors bilan pour les cautions données		<ul style="list-style-type: none"> • Importance des avances consenties aux filiales qui n'ont pas la possibilité de rembourser à court terme la société mère 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher un financement externe ou prévoir une augmentation de capital ou chercher à céder la filiale consommatrice de cash.

L'INTELLIGENCE COMPTABLE ET FINANCIERE NECESSAIRE AUX FABRICANTS DE COMPTES (6/6)

Un plan de compte intelligent

<u>Numéro de compte</u>	<u>Veille et/ou compléments d'informations</u>	<u>Alerte professionnelle</u>	<u>Risques</u>	<u>Précautions et/ou mesures à prendre</u>
<p>3 - Stocks et 6 - Achats 7 - Ventes 4 - Fournisseurs</p>	<p>Annexe des comptes annuels avec méthodes d'évaluation des stocks et des provisions pour dépréciation.</p>		<p>-Taux de rotation des stocks insuffisants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poids sur la trésorerie • Risque de stocks « morts » <p>-Délais de paiements trop courts des fournisseurs par rapport aux besoins de l'entreprise.</p> <p>-Variation anormale du niveau des stocks d'une année sur l'autre erreur matérielle possible lors de la détermination des stocks, erreur d'achat avec un stock difficilement vendable ou vendable sur un délai trop long.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation des salariés pour cession des stocks les plus anciens (primes). • Développement dans la mesure du possible des stocks en dépôt. • Conclusion avec les fournisseurs principaux de contrats annuels avec un étalement des livraisons. • Utiliser les services de bradeurs. • Organiser une opération de destockage (liquidation avec autorisation préfectorale). • Consultation de nouveaux fournisseurs pour mise en concurrence. <p>Si le fournisseur n'a pas encore été payé, chercher à négocier un retour partiel des stocks.</p>

L'INTELLIGENCE COMPTABLE ET FINANCIERE NECESSAIRE AUX LECTEURS DE COMPTES (2^{ème} volet)

Facteurs de vulnérabilité

➤ Analyse du niveau de fragilité des entreprises

1. Insuffisance de capitalisation au regard de la stratégie de développement et d'investissement R&D
2. Dépendance à l'égard d'un tiers (banquier, fournisseur, client, partenaire)
3. Insuffisance de provision dès lors qu'un risque donné est clairement appréhendé
4. Positionnement fragilisé par rapport aux concurrents ou tiers (investisseurs, ...) qui sont dans une stratégie de prédateur

L'INTELLIGENCE COMPTABLE ET FINANCIERE NECESSAIRE AUX LECTEURS DE COMPTES (I)

Acteurs de la sécurisation

Destinataires	AMF	Commissaires aux comptes	Experts-comptables
Pouvoirs publics	Maîtrise de la qualité de l'information <ul style="list-style-type: none"> • Normes • Attestations (éléments passés ou prévisionnels pour les entreprises cotées) 	Certification des comptes annuels <ul style="list-style-type: none"> • Rapport général publié au Greffe 	Analyse bas de bilan Facteurs de vulnérabilité
Acteurs financiers <ul style="list-style-type: none"> • Banquiers • Investisseurs 	Maîtrise de la qualité de l'information <ul style="list-style-type: none"> • Normes • Attestations (éléments passés ou prévisionnels pour les entreprises cotées) 	Certification des comptes annuels <ul style="list-style-type: none"> • Rapport général publié au Greffe 	Analyse du prévisionnel (approche complémentaire)
Fournisseurs Assureurs crédit		Maîtrise de la qualité de l'information <ul style="list-style-type: none"> • Rapport général publié au Greffe 	
Actionnaires		Maîtrise de la qualité de l'information <ul style="list-style-type: none"> • Rapport général publié au Greffe 	
Salariés		Maîtrise de la qualité de l'information <ul style="list-style-type: none"> • Rapport général publié au Greffe 	

NOTES



REMERCIEMENTS

Je remercie infiniment pour leur précieuse collaboration dans l'élaboration du document :

- **Thomas LEGRAIN** : Président de TL Conseil (Stratégie & Lobbying) et Président du Networking & Business Club
- **Arezki MAHIOUT** : En charge de l'Intelligence Economique au Conseil Régional de l'Ordre des Experts Comptables Paris - Ile de France

Je tiens également à remercier :

- **Gérard PATOILLERE** : Directeur Technique du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables
- **Romain GIRAC** : Permanent en charge de l'Intelligence Economique au Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables