



Intelligence économique : connaître « le dessous des cartes » pour réduire les risques à l'international

Comment la collecte et le traitement d'informations privilégiées permettent-ils aux entreprises de décider en connaissance de cause à l'international ? Henri-Jacques Citroen, senior VP chez ADIT et président du groupe d'expertise « Intelligence économique et conformité » des CCE, détaille le cadre et les outils de l'intelligence économique en France.

Bien au-delà de l'étude de marché

De nombreux dirigeants d'entreprises pensent à tort que l'intelligence économique est semblable à des études de marché. Sa définition va bien au-delà d'une analyse pointue

d'un marché : elle approfondit, elle ratisse plus large. Il s'agit en réalité de collecter de l'information de toute nature pour éclairer la prise de décision et l'action des dirigeants.

Un exemple illustre bien cette différence. Alors qu'un pays d'Europe s'apprêtait à installer sa première centrale nucléaire, une société française souhaitant être partie prenante dans cette affaire a demandé à ADIT et, en parallèle, à une entité étatique française, de l'aider à trouver un partenaire adéquat sur place, tant sur le plan technique que de la conformité et de la connexion avec les autorités locales. À la réception des deux propositions, le client a eu la surprise de constater que l'entité étatique demandait 8 000 € pour cette prestation, contre 50 000 € pour ADIT. La différence s'explique simplement : l'entité étatique proposait de repérer et de répertorier les quelques entreprises dotées d'un atelier de fabrication et de maintenance sur place, avec une petite analyse pour chacune, sans aller plus loin. ADIT, de son côté, a expliqué au client que l'affaire étant toute nouvelle dans le pays concerné, il existait également de nouveaux acteurs intéressés, potentiels partenaires qu'il convenait d'étudier aussi. La mission a donc consisté à repérer et répertorier tous les candidats possibles, en analysant leur expertise, leurs ressources techniques, leur taille, leur capacité d'investissement, leur sérieux, leur réputation et leur honorabilité, leur localisation, leur expérience internationale et leurs réseaux politiques, avant de préparer avec le client une short list détaillant le passé de chaque entreprise : a-t-elle déjà travaillé avec des entreprises étrangères ? Comment se comporte-t-elle en affaires ? A-t-elle été l'objet de litiges ?

Cet exemple montre que l'intelligence économique consiste à obtenir des renseignements privilégiés, afin de comprendre le dessous des cartes. Pour réunir ces informations, il faut disposer sur place de correspondants qui ne savent jamais pour quel client ils travaillent : ils sont missionnés pour aller chercher les informations souhaitées, lesquelles sont ensuite vérifiées, classées et analysées pour établir un rapport.

Des missions concrètes, du concurrent asiatique aux réseaux miniers africains

D'autres exemples illustrent la diversité de ces missions. Une entreprise française a ainsi demandé un maximum d'informations sur son concurrent dans un grand pays d'Asie : au bout de cinq mois de travail, ADIT a pu tout lui révéler sur sa technologie actuelle et future, son organisation et les marchés qu'il ciblait, permettant à l'entreprise de s'organiser en connaissance de cause.

Autre cas : une entreprise française intéressée par des appels d'offres en Algérie préférait ne pas y participer, observant que les spécifications des cahiers des charges semblaient refléter les standards allemands, ce qui laissait présager de faibles chances de succès. La mission a révélé que ces spécifications allemandes n'étaient là que par un simple phénomène d'inertie, les rédacteurs des cahiers des charges reproduisant

automatiquement les mêmes spécifications depuis des années. Munie de cette information, l'entreprise française a pu contacter son client potentiel et participer aux appels d'offres.

D'autres missions ont porté sur l'évolution des négociations entre un gouvernement africain et des compagnies minières, sur le décryptage des acteurs publics du trading de pétrole en Somalie, ou encore sur l'analyse du processus de décision et des réseaux d'influence du secteur pétrole et gaz au Mozambique. En résumé, l'intelligence économique, ou stratégique, est la méthode qui permet d'obtenir des renseignements privilégiés pour que l'entreprise puisse agir en connaissance de cause, grâce à un large réseau de correspondants répartis dans le monde entier.

Les différents types de due diligence

Les due diligences sont des vérifications concernant des personnes physiques et morales, indispensables pour connaître de manière approfondie les parties prenantes avec lesquelles une entreprise va travailler et réduire ainsi le risque. Il en existe plusieurs types. Les due diligences dites « open source » sont réalisées à l'aide de moteurs de recherche sophistiqués pour rassembler toutes les informations disponibles sur une personne physique ou morale. Lorsque cela ne suffit pas, notamment pour des personnes restant sous les radars, on réalise une due diligence « renforcée », en mobilisant des correspondants locaux : c'est ainsi qu'une entreprise française souhaitant travailler avec une société de transport bulgare, sur laquelle aucune information n'était disponible, a pu obtenir grâce à ce dispositif des informations complètes sur ses actionnaires, ses dirigeants et leurs connexions.

Un autre exemple marquant concerne une entreprise ayant sollicité une due diligence sur un contact libanais lui proposant une affaire a priori intéressante : les vérifications ont révélé que ce personnage était bien connecté au Moyen-Orient, avec des connexions remontant jusqu'à Bachar el-Assad. Une due diligence Liban-Syrie a alors permis, en cinq semaines, d'établir un tableau de synthèse complet de sa galaxie de contacts, incluant trois personnes travaillant directement avec Bachar el-Assad.

Il existe enfin un troisième type de due diligence, très demandé par les fonds d'investissement et les grandes entreprises : celles réalisées en cas de fusion-acquisition ou de prise de participation. Il faut alors aller beaucoup plus loin, en identifiant les actionnaires, les bénéficiaires ultimes et les dirigeants, leurs éventuels conflits d'intérêts, et ce qu'on appelle « les invisibles », c'est-à-dire ce qui n'a pas été dévoilé durant la négociation. Une entreprise française souhaitant acquérir une société brésilienne a ainsi découvert, grâce à une due diligence, que la cible était impliquée dans de nombreux litiges devant les tribunaux du travail, un passif potentiel qui a pu être intégré à la négociation.

Un investissement à mettre en regard de l'enjeu

Ces due diligences ont un coût, mais il faut le regarder au regard de l'enjeu : que représentent 30 000 ou 40 000 € s'il s'agit de remporter des contrats de plusieurs millions d'euros, ou de racheter une société à 300 millions d'euros dans le cadre d'une due diligence M&A ? Il s'agit d'un investissement qui représente souvent un montant marginal par rapport à l'enjeu. Pour les entreprises, notamment les PME, qui n'ont pas le budget pour ce type de prestation haut de gamme, plusieurs entités peuvent apporter une aide efficace pour obtenir un premier niveau d'informations sans dépenser des sommes élevées : les conseillers économiques et commerciaux des ambassades de France, les chambres de commerce binationales, Business France, ou les Conseillers du commerce extérieur.

Ces vérifications restent essentielles, y compris pour les entreprises qui, du fait de leur taille, ne sont pas assujetties à la loi Sapin 2 ou à la loi sur le devoir de vigilance. Une entreprise est aujourd'hui plus que jamais observée, par ses concurrents, les États, les ONG ou les réseaux sociaux : travailler avec des personnes ou des entreprises peu recommandables finit toujours par se savoir et affecter la réputation de l'entreprise, voire l'exposer à des poursuites judiciaires si la situation dégénère.

Le cadre réglementaire : loi Sapin 2, devoir de vigilance et loi de blocage

La veille sur les parties prenantes est une exigence de la loi Sapin 2, qui devrait aussi s'appliquer aux entreprises non assujetties à ce texte. Elle oblige à vérifier de près si les parties prenantes (clients, sous-traitants, fournisseurs) respectent les règles du jeu, selon trois critères principaux : l'absence de sanctions internationales, l'exposition politique de certaines personnes, et les mentions négatives dans la presse internationale comme locale, ADIT travaillant ainsi en 28 langues, y compris pour traduire la presse locale non traduite.

La loi sur le devoir de vigilance, promulguée en 2017 mais encore peu connue, oblige les entreprises d'une certaine taille (5 000 employés si le siège est en France, 10 000 si le siège est à l'étranger) à veiller à ce que leurs parties prenantes respectent les droits de l'homme, les libertés fondamentales et les lois environnementales, et ne soient pas impliquées dans le terrorisme, son financement ou le blanchiment d'argent. Ces sujets, intégrés à la plateforme de veille d'ADIT, font l'objet d'un suivi quotidien : pour son plus grand client, ADIT vérifie chaque nuit 110 000 parties prenantes, et signale par mail dès le lendemain toute situation préoccupante détectée.

L'export control, dans le cadre des sanctions internationales, impose de vérifier si un client fait l'objet ou non de sanctions, en s'appuyant si besoin sur le bureau des sanctions internationales de la Direction du Trésor. Le principal écueil pour une

entreprise souhaitant exporter un produit autorisé vers un client non sanctionné dans un pays sanctionné reste l'overcompliance, ou surconformité, pratiquée par les banques et les compagnies d'assurance : dès qu'apparaissent des mots comme « Syrie », « Iran » ou « Venezuela », de nombreuses opérations légales se voient bloquées par excès de prudence.

La loi de blocage, en vigueur depuis 1968 et modernisée en 2022, empêche quant à elle les entreprises de transmettre des informations sensibles à des gouvernements étrangers, notamment américain, dans le cadre de procédures administratives ou judiciaires. Depuis sa modification, un salarié d'une entreprise dite « stratégique » (une liste confidentielle gérée par la Direction des entreprises du ministère de l'Économie) est passible d'amende, voire de prison, s'il transmet une information demandée par un État étranger sans autorisation. Pour les entreprises non « stratégiques », il convient de contacter le SISSE (Service d'information stratégique et de sécurité économique) du ministère de l'Économie, seul habilité à décider des informations pouvant être communiquées. La justice américaine reconnaît d'ailleurs cette loi française : dans un procès aux États-Unis impliquant une société française, le juge n'a pas tenu rigueur à celle-ci de ne pas avoir remis certaines informations, la loi française lui interdisant de le faire.

Les principaux acteurs de l'intelligence économique en France

Le Synfi, syndicat français de l'intelligence économique, a dressé un panorama des principaux acteurs du secteur en France. Y figurent les cabinets spécialisés comme ADIT, les différents services de l'administration engagés dans l'intelligence économique (DGSE, SISSE, Direction générale de l'armement, chambres de commerce, Business France), des associations comme le Cercle K2, le comité intelligence économique du Medef ou les Conseillers du commerce extérieur de la France, ainsi que des écoles et instituts spécialisés, à l'image de l'École de guerre économique dirigée par Christian Harbulot, et certains médias qui abordent également ce sujet.