

**Comment mettre en place et
optimiser un dispositif mutualisé
d'intelligence économique entre
entreprises - Le cas des
entreprises de BTP**

CLAUDE REVEL

SK

- **Positionnement de Claude Revel : co-créatrice et directrice de l'OBSIC pendant 14 ans (1989-2003)**
- **Objectif de la présentation : à partir du cas de l'OBSIC, tirer des enseignements plus généraux pour d'éventuelles autres applications.**
- **L'OBSIC, un des actes premiers de l'intelligence économique en France : un concept pionnier et une application opérationnelle dès fin novembre 1988.**

- **La nécessité d'un contexte économique « favorable » : 1987-1988, la mondialisation devient une réalité pour les entreprises françaises de BTP, qui d'une part se voient concurrencées sur leurs marchés habituels, d'autre part comprennent la nécessité de gagner de nouveaux marchés pour devenir des acteurs incontournables**
- **La nécessité d'une vision stratégique et d'une volonté au plus haut niveau : 1 PDG et 1 haut fonctionnaire comprennent l'importance de l'information / anticipation à l'international et en convainquent leurs pairs.**

- **A l'origine, une idée d'un haut fonctionnaire du ministère de l'Équipement qui avait commencé une série d'études sur la concurrence étrangère à l'international.**
- **Une union des PDG des entreprises majors et du ministère pour créer une vraie coopération public-privé : le montage prend un an.**
- **Financièrement, un accord se fait sur : un co-financement (70% privé/30 % public) pour les 2 premières années avec promesse de tout-privé si l'initiative est efficace : l'OBSIC doit être utile aux entreprises, le soutien public est un coup de pouce, tout s'arrêtera si pas d'utilité.**

Comment mettre en place et optimiser un dispositif mutualisé d'intelligence économique entre entreprises

LA NAISSANCE

- **Une association (loi de 1901) est créée entre : les 15 grandes entreprises du secteur + les 2 fédérations professionnelles + des représentants de 3 ministères (Equipement, Industrie, Affaires étrangères)**
- **Le Président est un PDG, il est élu pour 2 à 3 ans.**
- **Celui-ci recrute un(e) DG, *d'un commun accord avec les représentants du secteur public. Il discute préalablement avec elle des objectifs de la cellule et s'assure d'une parfaite communauté d'idées.***
- **Des objectifs généraux lui sont fixés : une information en amont sur les stratégies des concurrents étrangers à l'international. A elle d'imaginer des « produits ».**
- **Ils parviennent à lever un budget modeste sur lequel ils lui laissent toute latitude.**

- **Une première condition indispensable : respecter un traitement égal. Chaque membre recevra la même information, quelle que soit sa participation (tous contribuent mais les très grandes entreprises et une des fédérations ont accepté de verser une contribution plus importante).**
- **Une deuxième condition : les informations recueillies devront à la fois apporter des analyses de type géoéconomique et des faits très précis.**
- **Une troisième condition : un lien de confiance très fort entre le Président de l'association et le DG, pour toujours s'assurer du bien-fondé des actions.**

- **Comment *choisir les sujets d'étude* ? Un principe: ces sujets doivent être opérationnellement utiles aux entreprises. Au début, ce sont les entreprises qui les choisissent. Puis peu à peu s'établit un double choix : par les entreprises et à l'initiative du DG, validé par un Bureau restreint.**
- ***Quels produits (« délivrables ») fournir ? Libre choix est laissé au DG, toujours sous condition d'utilité. Une option mixte sera prise : à la fois des analyses lourdes (3 à 5 par an) et des informations légères régulières de type alertes.***
- **Quelques exemples d'études.**

- **1. Une organisation qui restera longtemps *publique-privée*: les premiers résultats ayant été très concluants, les budgets publics se retirent comme prévu mais les ministères restent membres et reçoivent les informations, les entreprises continuent de financer.**
- **2. L'OBSIC restera une cellule *légère et réactive*, il passe de 2 à 3 personnes, avec parfois un stagiaire, la DG produit elle-même du début à la fin.**
- **3. *La fourniture d'information évoluera et s'élargira*, suivant les besoins des entreprises : des « produits » innovants de type analyses confidentielles en commun d'échecs/succès seront mis en place, le champ des études sera étendu aux stratégies/financements des IFIs', aux diplomaties économiques, aux pays en crise...**

- **4. Le lien information/action –base de l'IE- apparaîtra vite : les *entreprises* membres de l'OBSIC comprendront qu'on peut *exploiter* l'information à titre individuel mais aussi de manière commune , par des actions bénéficiant à l'ensemble de la profession.**
- **5. La DG sera ainsi chargée en 1996 de l'action d'influence internationale de la profession auprès des professions d'autres pays et continents (SEFI/OBSIC puis prise en charge de la CICA en 2000) et auprès des organisations multilatérales mondiales : relations régulières de très haut niveau, apport d'expertise précise sur la rédaction de documents juridiques et financiers types (avec la BM), sur les questions sociales au niveau mondial (avec l'OIT et les syndicats internationaux), etc.**

- **Impératifs (1) :**
 - **un principe d'égalité de traitement dans la diffusion de l'information, libre à chacun ensuite d'aller plus loin individuellement ;**
 - **les entreprises membres sont concurrentes entre elles: il faut donc rester dans le champ mutualisé international et ne *jamaïs* donner d'informations permettant une concurrence franco-française (parfois délicat) ;**
 - **fournir une information opérationnelle car la difficulté de ce genre d'exercice est de faire reconnaître son utilité, face à des préoccupations immédiates ;**

- **Impératifs (2) :**
 - **la cellule mutualisée doit rester légère, pragmatique, adaptable et réactive ; on peut faire beaucoup avec 3 personnes ;**
 - **la démarche de recherche d'information doit être complète, à base de sources documentaires et humaines, mais doit toujours rester éthique;**
 - **dans la partie action, arriver à unir les capacités de chacun : par exemple, les juristes des entreprises vont aider à rédiger des propositions de textes à la BM, ou encore, on travaillera avec les pouvoirs publics pour unir nos informations sur les pays en reconstruction, etc.**

- **Ecueils à éviter :**
 - **une mauvaise diffusion des informations élaborées par la cellule mutualisée : chaque membre a la responsabilité de la diffuser à ses propres membres (fédérations) ou personnels concernés (entreprises), s'il ne le fait pas, la cellule n'a plus d'utilité;**
 - **le travail de la cellule mutualisée peut être ressenti comme une concurrence par certains services internes aux membres, notamment du côté des fédérations ; diplomatie nécessaire!**
 - **s'isoler : pour l'action internationale, il est indispensable d'associer les représentants des pouvoirs publics à l'étranger, tout au moins de les informer, libre à eux de coopérer (par exemple, représentants nationaux auprès des IFIs') ;**
 - **pour la partie action, privilégier des intérêts : une difficulté réelle est d'élaborer des positions professionnelles communes = arriver à concilier les intérêts.**

- **Les 3 impératifs absolus :**
 - **une vision à long terme des « chefs » ;**
 - **une volonté sans faille de leur part, car une telle structure heurte des situations acquises ;**
 - **un sens de l'intérêt général des Présidents et du DG : ne pas donner à croire que l'information ou l'action sont décidées selon des intérêts individuels ou que l'information est fournie de manière incomplète.**
- **Les 2 écueils absolus à éviter :**
 - **tomber dans la lourdeur institutionnelle → s'adapter en permanence aux nouveaux besoins des entreprises;**
 - **s'isoler des membres et de leurs services → les associer au maximum à la recherche d'information et à la définition de l'action, voire agir ensemble.**