

LE BULLETIN *d'information sur* *l'intelligence économique stratégique pour les PME-PMI*

ÉDITO

Connaître et gérer les risque : une nécessité pour les pouvoirs publics comme pour les entreprises.



Dans une économie mondiale fondée de plus en plus fortement sur l'échange et la maîtrise des connaissances, il est illusoire d'imaginer traiter différemment les questions de sécurité, qu'elles concernent les pouvoirs publics ou bien les entreprises. L'imbrication des enjeux est si complexe que les acteurs publics et privés se trouvent dans l'obligation de coopérer. Ne le voudraient-ils pas qu'ils seraient contraints de le faire par nécessité. L'actuelle crise mondiale en apporte la démonstration. Elle ne remet pas en cause la mondialisation des échanges mais permet de souligner et d'amplifier le facteur d'interdépendance dans toutes ses dimensions - économique, technologique, culturelle et environnementale. Les changements susceptibles d'influer sur les risques et sur la manière dont ils sont gérés dans les années à venir se produiront dans quatre domaines : la démographie, l'environnement, les technologies et les structures socio-économiques. Ils vont se répercuter sur les aléas classiques et en susciter de nouveaux, modifier la vulnérabilité aux risques,

transformer les voies de diffusion des accidents et modifier les réactions de la collectivité et des entreprises. Différents facteurs intervenant dans un même risque peuvent se neutraliser ou au contraire se renforcer par un effet de levier.

Cinq grandes catégories de facteurs ont des conséquences sur la gestion des risques : la mobilité, la concentration des activités sur certains territoires, l'aptitude au changement, l'évolution de la responsabilité et une perception des risques donnant de plus en plus de place à la médiatisation.

La volatilité du contexte dans lequel se meuvent pouvoirs publics et entreprises doit nous interpeller sur les méthodes que nous avons pris l'habitude d'utiliser. Le retour d'expérience est certes indispensable mais ne peut suffire. L'utilisation de stratégies donnant place à la prospective est désormais incontournable pour prendre en compte les incertitudes.

Cette évolution a des conséquences sur la gouvernance des entreprises et de l'Etat. Nos observations montrent toutes que les modes de gestion classiques ont perdu en efficacité mais le nouveau cadre d'action n'est pas encore opératoire. Des tâches et des responsabilités nouvelles sont à définir et à mettre en pratique pour parer aux risques et assurer la sécurité. Il reste néanmoins encore du chemin à parcourir pour organiser des convergences de plus en plus efficaces entre les forces vives du pays et l'Etat. Il revient aux premières d'investir dans



les outils d'intelligence économique, au second d'utiliser pour lui-même ces outils et surtout de créer un cadre favorable au dynamisme des entreprises en les accompagnant par des politiques et des capacités.

Plus nos besoins collectifs de solidarité sont importants, plus les pouvoirs publics doivent veiller à ce que les forces productives se meuvent dans un environnement d'épanouissement. Ce cadre peut donc s'assimiler à une sorte de nouveau contrat social participant à la fondation de la légitimité de l'Etat. La sécurité économique est au cœur de ce contrat.

La participation de l'Institut, depuis plusieurs années maintenant, à la politique publique d'intelligence et de sécurité économique, montre la nécessité pour les PME qui constituent le cœur du tissu économique de notre pays d'entrer massivement dans cette démarche d'intégrer un mode de fonctionnement réducteur d'incertitudes. La difficulté que nous avons constatée pour ces PME est d'intégrer l'information à leurs démarches stratégiques, et pour les pouvoirs publics de réaliser des actions d'accompagnement

pertinentes ne suscitant pas la méfiance. Nous avons ainsi toujours privilégié l'appropriation des cultures de gestion des risques et de l'état d'esprit « intelligence économique », dans le cadre de projets d'entreprises ayant recueilli l'adhésion des dirigeants. La diffusion de cette culture et de cet état d'esprit ne peut plus se contenter d'un discours théorique de sensibilisation qui aura peu de chances d'aboutir. C'est tout le sens de la réforme que nous mettons en œuvre avec le rapprochement avec l'Institut d'études et de recherche sur la sécurité des entreprises (IERSE) qui permettra d'offrir des formations aux entreprises et notamment aux PME, respectueuses de leurs contraintes et répondant à des besoins bien identifiés.

Notre ambition est de faire de l'Institut un environnement de confiance, permettant des rencontres fructueuses entre pouvoirs publics et acteurs économiques permettant ainsi de progresser plus vite dans l'établissement de synergies créatrices de richesses. ■

Pierre Monzani
 Directeur de l'Institut National
 des Hautes Etudes de Sécurité

POINT CLÉ

Gérard PARDINI,
 Chef du département Sécurité économique et gestion de crise

« La caractéristique de la crise est de plonger l'entreprise dans une situation inconnue, où le flux des informations et des demandes submerge l'organisation ».

Dans quel contexte avez-vous mis en place des formations à la gestion de crise ?

Il est nécessaire de rappeler en premier lieu la vocation de l'Institut national des hautes études de sécurité, Etablissement public sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur. Elle peut se synthétiser en trois grandes actions : mieux connaître les risques, notamment par leur détection précoce et leur analyse, mais aussi par la conception d'outils méthodologiques pour les décideurs. Cela passe par des partenariats avec l'ensemble des acteurs publics et privés intervenant dans la coproduction de sécurité. La prise en compte des contraintes entrepreneuriales est essentielle si les pouvoirs publics veulent apporter un soutien crédible aux entreprises et notamment aux PME qui irriguent le tissu économique de notre pays. C'est aussi adapter les capacités de réponse en contribuant à la préparation des partenaires publics et privés à se préparer aux crises de toute nature pouvant les affecter. Il s'agit enfin de rapprocher les cultures et les expériences pour être en capacité de parler un même langage.

Quels éléments clés constituent la formation que vous pouvez apporter aux entreprises ?

La caractéristique de la crise est de plonger l'entreprise dans une situation inconnue, où le flux des informations et des demandes submerge l'organisation. Face à la situation interne qu'il faut résoudre dans l'urgence et à la pression extérieure destabilisante que l'on ne peut ignorer, chaque prise de décision risque d'entraîner l'entreprise dans une situation dommageable à court ou moyen terme. Afin de se donner les moyens de gérer ce type de situation, les différents corps de l'Etat ainsi que certaines entreprises se sont astreints à intégrer la culture de la crise au sein de leur organisation.

Nous avons construit notre offre vers les entreprises à partir du savoir faire acquis dans le domaine de la formation de haut niveau des décideurs publics. Depuis 2006, l'Institut s'est vu confié par le Ministère de l'Intérieur la maîtrise d'œuvre des formations de gestion de crise de type Nucléaire Radiologique, Biologique et Chimique (NRBC) destinées au corps préfectoral et aux corps de direction des forces d'intervention. L'Institut s'est alors doté d'un centre de formation créé autour d'un



■ ■ ■
plateau technique reconstituant un centre opérationnel. Nos formations alternent aspects théoriques et mises en situation, et permettent aux différents acteurs d'appréhender les problématiques liées à la gestion d'une crise majeure, de renforcer leur coordination inter-services et de communiquer. Ces formations reposent sur l'utilisation d'un logiciel de mise en situation CRITIS® (Crisis training Integrated System).

Fort de cette expérience réussie, nous avons décidé de réunir les expertises du public et du privé au sein d'une même équipe d'encadrement. Ces professionnels aux compétences complémentaires conseillent au quotidien les cellules de crise de grands groupes, de PME et d'administrations publiques.

Cette pédagogie interactive et dynamique allie des fondamentaux théoriques, des simulations de crise autour d'exercices de mise en situation et l'analyse et la contribution des experts, afin de favoriser l'acquisition de méthodes de gestion directement opérationnelles.

En quoi cette formation s'adresse t-elle aux dirigeants de PME ?

Les PME constituent le cœur du tissu économique français. Elles sont également affectées par des crises qui vont recouvrir des domaines multiformes. Il nous semble indispensable qu'elles puissent bénéficier à minima d'une sensibilisation et de la possibilité, pour celles qui le souhaitent, de réaliser des mises en situation permettant d'améliorer l'organisation de l'entreprise. Notre pratique de la sécurité économique, notamment au contact des pôles de compétitivité et des grandes filières économiques a toujours révélé qu'il serait vain de vouloir décliner des politiques de sécurité et de gestion des risques qui ne prendraient pas en compte les besoins des PME qui participent à la chaîne de valeur, aux cotés des grands donneurs d'ordre.

C'est tout le sens du partenariat que nous avons mis en place avec des acteurs privés pour définir une offre de formation la plus proche possible des besoins des entreprises. ■

Contact : INHES, Département sécurité économique et gestion de crise
3, avenue du stade de France - 93218 Saint-Denis la Plaine
Tél : 01 55 84 53 83 - Fax : 01 55 84 54 25
<http://www.inhes.interieur.gouv.fr>

TÉMOIGNAGE

« La crise actuelle, loin de freiner les dirigeants de PME, doit les inciter au contraire à aller au devant des marchés émergents ».

Avec la crise actuelle, comment pérenniser son activité à l'international ?

La crise actuelle économique, financière et bientôt probablement sociale, loin de freiner les dirigeants de PME, doit les inciter au contraire à aller au devant des marchés émergents, en croissance ou potentiels, à les « traquer » là où ils se trouvent encore, en particulier à l'international.

Mais le développement à l'international n'étant pas toujours simple, il doit être abordé avec autant de volontarisme que de prudence.

Jacques Hogard, 53 ans, est le président-fondateur d'EPEE (www.epee.fr), société de conseil en intelligence économique, spécialisée dans l'accompagnement des sociétés se développant à l'International, en particulier dans les pays émergents.

Jacques Hogard, ancien officier supérieur à la Légion étrangère et aux Forces Spéciales, est diplômé du CPA Paris, Executive MBA d'HEC.



croissance, doivent faire l'objet de certaines attentions et précautions du fait des risques qu'ils présentent aussi, souvent. L'« intelligence économique », autrement dit la capacité à appréhender et à comprendre vraiment un environnement politique, culturel, juridique, économique, social et concurrentiel, est une première démarche essentielle.

Mais ce serait une erreur de réduire cette démarche d'intelligence économique au seul « besoin de savoir ». Il est essentiel de se doter parallèlement de réseaux locaux d'influence, au bon sens du terme :

Les marchés émergents, au sens large, qui offrent de nombreuses potentialités de développement et donc de

amicaux, professionnels, institutionnels, médiatiques... L'acquisition de l'information, générale ou ciblée, ne sera



pas vraiment exploitable s'il n'existe en effet en aval un réseau d'influence permettant la mise en œuvre d'une véritable stratégie à l'échelon local, ou la capacité de mener des opérations limitées visant à rétablir, par exemple, les conditions normales de déroulement d'un appel d'offre... Il est donc essentiel de maîtriser les réseaux politiques et institutionnels au plus haut niveau possible, en particulier, dans les pays émergents où les règles du jeu peuvent être complexes voire parfois opaques.

Cette démarche globale d'intelligence économique est la seule qui permettra au dirigeant d'identifier et d'anticiper les risques, de concevoir et de conduire une stratégie de développement adaptée et réaliste.

Au cœur de cette démarche se trouve donc le mot « réseaux ». C'est en effet par les réseaux, à condition qu'ils soient sûrs et de bon niveau, que le dirigeant disposera à la fois des bonnes informations et des moyens de les exploiter.

Mais il n'est pas toujours facile pour une PME d'en disposer, qui soient de qualité, fiables et sûrs.

C'est pourtant là que se trouve à mon sens les clés d'une pérennisation réussie de son activité à l'International.

C'est donc la raison d'être de certaines sociétés de conseil en IE, telles qu'EPEE, d'apporter aux entreprises confrontées aux défis du développement à l'international :

- une analyse risques-pays poussée, « à valeur ajoutée » : « savoir où je mets les pieds » !
- une capacité à acquérir des informations de qualité, probantes, validées et recoupées sur un futur partenaire local, par exemple, ou encore sur un projet de fusion-acquisition : « savoir à qui j'ai réellement à faire » !
- un réseau de points d'appui locaux les plus puissants possible, et honnêtes : « ne pas agir seul et sans appui fiable » !

Quelle est la bonne démarche de gouvernance pour un dirigeant en gestion de crise ?

Un dirigeant doit être plus que jamais – en particulier dans une PME – celui qui voit clair et rapidement, celui qui rassure, celui qui décide en ayant écouté.

C'est encore plus vrai en période de crise. Que celle-ci soit mondiale et qu'elle affecte tous les aspects de la vie des entreprises, ou qu'elle soit plus modestement une crise interne à l'entreprise.

Le dirigeant doit être rompu à l'exercice de responsabilités en situation de stress. Il doit avoir anticipé autant que possible ce type de situation en s'y préparant, en s'y entraînant, lui et son entreprise. Certains ont de par leurs qualités personnelles, plus d'aptitude que d'autres à conserver la tête froide et leur capacité d'analyse, de jugement et de décision dans la difficulté ou dans l'épreuve.

D'une manière générale, il est essentiel aussi pour un dirigeant de disposer des conseils avisés d'un entourage bien choisi. Notamment en matière de communication. Les relations avec les médias ne se créent pas et ne s'inventent pas en un jour. La communication de l'entreprise ou du dirigeant lui-même est essentielle. Pour être sereine et

efficace, elle doit être organisée en amont et toujours maîtrisée (bonne gouvernance = relation intelligente avec les médias, en France comme à l'étranger).

Mais dans tous les cas il apparaît hautement souhaitable d'avoir anticipé ce type d'évènement fatalement inévitable par une bonne préparation et un entraînement spécifique à la gestion de crise.

Le vieil adage militaire reste totalement d'actualité : « Entraînement facile, guerre difficile – entraînement difficile, guerre facile » !

Dans les bonnes pratiques d'intelligence économique, quelles priorités afficher alors ?

J'ai évoqué au début de cet entretien ce que me semblent être, de manière simple et claire, les bases indispensables d'une bonne démarche d'intelligence économique dans le contexte particulier du développement international.

Il faudrait rajouter qu'une entreprise a un patrimoine : humain, matériel et immatériel, et qu'elle a le devoir de le protéger des éventuels appétits, des éventuelles agressions, « soft » ou « hard » que son activité peut provoquer.

Il ne s'agit pas d'être paranoïaque mais tout simplement réaliste. Une bonne préparation, une sensibilisation des cadres et du personnel de l'entreprise à ce qu'est la sécurité économique, et éventuellement la sûreté des expatriés, dans certaines situations, dans certaines configurations, dans certains pays, font à l'évidence partie des bonnes pratiques d'intelligence économique.

Par exemple, le sens et le souci du compte-rendu, le plus complet et précis possible, au retour d'une mission à l'étranger, ou lors d'un évènement particulier ou éveillant l'étonnement, doit devenir un réflexe.

La prudence, voire à certains moments la méfiance, doivent être également, autant que la discrétion et le respect de l'environnement différent dans lequel on évolue, des règles fondamentales de comportement.

Enfin, je crois nécessaire de rappeler ici la nécessité d'une éthique et d'une déontologie parfaites au nombre de ces bonnes pratiques de l'intelligence économique.

Il est non seulement possible mais éminemment souhaitable de ne pas se laisser aller, sous couvert d'intelligence économique, à de mauvaises pratiques quelque peu « border line » ou « limite » et risquées.

Rien ne le justifie. Ni la morale ni l'efficacité recherchée.

La démarche d'intelligence économique doit être par définition « intelligente ». Elle doit en conséquence être raisonnée, construite, mise en œuvre en fonction d'un certain nombre d'objectifs mais aussi de paramètres fondamentaux, de lignes jaunes à ne jamais dépasser : en un mot elle doit être professionnelle et responsable.

A cette condition, elle revêt une importance capitale pour l'entreprise en quête de nouveaux marchés ou confrontée aux difficultés de la crise et de l'affrontement concurrentiel.

Au total, s'il faut la résumer, la démarche d'intelligence économique est bien d'analyser ses risques, gérer son influence et se préparer aux crises. ■

FOCUS SUR

« L'intelligence économique donne à l'entreprise la capacité d'anticiper l'arrivée potentielle d'une crise et de pouvoir la gérer au cas où elle surviendrait ».

Quelle pourrait être la définition de la bonne gouvernance ?

La gouvernance est une forme de pilotage multi parties prenantes (stockholders). Les décisions sont le fruit de la concertation après avoir soigneusement pesé le pour et le contre selon les différents intérêts des parties prenantes.

Pour une entreprise, la gouvernance est l'ensemble des organes et règles d'information, de transparence, de décision et de surveillance permettant aux

parties prenantes de voir leurs intérêts respectés et leurs voies entendues dans le fonctionnement de celle-ci.

Les parties prenantes sont les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les différents partenaires et les représentants du cadre social et environnemental.

Comment s'inscrit l'intelligence économique dans la bonne gouvernance ?

L'intelligence économique, par sa sensibilité à la bonne gouvernance, met en œuvre un certain nombre de techniques visant à améliorer l'efficacité de la recherche, du traitement et de la diffusion de l'information, qui devient un facteur de compétitivité pour l'entreprise, un avantage concurrentiel décisif.

Elle procure la capacité à comprendre notre environnement et à anticiper le changement ou éventuellement les crises, en identifiant et étudiant les signaux forts évidents et surtout les signaux faibles qui décèlent l'émergence des évolutions à venir. Cette capacité à discerner ces évolutions permet de peser sur elles au lieu de s'y soumettre, ou de les gérer au mieux en cas d'émergence brutale et donc de crise.

Elle impose de passer d'une pratique individuelle à une démarche organisée, collective et globale avec la constitution de réseaux, de connivences et l'organisation de consultations des différents acteurs.

L'intelligence économique est une affaire de comportement managérial concernant toutes les parties prenantes de l'entreprise, qui s'exerce comme soutien actif de l'esprit et des règles de la bonne gouvernance.

Quelle aide l'intelligence économique apporte à la gestion de crise d'une entreprise ?

L'intelligence économique donne à l'entreprise la capacité d'anticiper l'arrivée potentielle d'une crise et de pouvoir la

L'ENTREPRISE BONNE GOUVERNANCE ET GESTION DE CRISE

ENTRETIEN avec la société ITB
Éric de DINECHIN, chargé de mission



gérer au cas où elle surviendrait quand même. En effet, la prévention est efficace mais il faut savoir reconnaître et accepter l'existence de situations à risque même lorsque tout va bien.

Lors de la crise, il s'agit d'abord de prendre des mesures de sauvegarde :

- analyser les informations disponibles ;
- prendre les premières décisions de sauvegarde du personnel et des différents actifs de l'entreprise ;

- définir une stratégie de communication tant interne qu'externe, pour informer et rassurer les différents acteurs de l'entreprise au sens large, en fonction de la nature de la crise.

Il s'agit ensuite de mettre en œuvre un plan d'action à court terme :

- analyser objectivement et en profondeur les raisons de la crise ;
- prendre l'ensemble des décisions permettant de revenir à une situation normale ;
- maintenir, pendant toute la durée de la crise, une politique de communication intense tant en interne qu'en externe.

Pour obtenir cet objectif, une solution envisagée est d'appliquer à la gestion de crise des méthodes de raisonnement stratégiques et tactiques, utilisées notamment au quotidien par la Défense, qui ont prouvé leur efficacité opérationnelle : *la gestion de l'information et le cycle du renseignement**, *la planification opérationnelle**, *la protection et la sécurité de l'information*, *l'élaboration d'une décision opérationnelle*, *la stratégie d'influence*, *le retour d'expérience*, *l'intelligence collaborative en tant que support instrumenté de réflexion collective et outil d'aide à la décision*.

L'application de ces méthodologies donne la capacité à des managers et dirigeants de décider et d'agir en situation difficile, de discerner dans la complexité, de décider dans l'incertitude, d'agir dans l'adversité.

Certaines de ces méthodes sont disponibles gratuitement sous forme de Mémento, mis à disposition par l'intermédiaire de la CGPME Ile-de-France. ■

Contact : ITB
171, avenue Victor Hugo 75116 Paris
Tél. 01 45 04 95 16
www.itb.fr

EN SAVOIR PLUS

Agefos PME Ile-de-France

Contact : Fabrice LLINARES
Mail : flinares@agefos-pme.com
Site Internet : www.agefos-pme-iledefrance.org
11, rue Hélène - 75017 Paris

Fédération des professionnels de l'intelligence économique (FEPIE)

Contact : Brice de GLIAME
Mail : bdg@itb.fr
27, rue Greuze - 75016 Paris

La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises Ile-de-France (CGPME IDF).

Contact : Cyril Pattegay - Chargé de mission
Mail : c.pattegay@cgpme-idf.fr
Site Internet : www.cgpme-idf.fr
10, Terrasse Bellini - 92806 Puteaux Cedex

Institut National des Hautes Etudes de Sécurité - INHES

Contact : Gérard PARDINI
Mail : gerard.pardini@interieur.gouv.fr
Site Internet : www.inhes.interieur.gouv.fr
3, avenue du stade de France - 93218 Saint-Denis la Plaine

E.P.E.E. (Experts Partenaires pour l'Entreprise à l'Etranger)

Contact : Jacques HOGARD
Mail : jacques.hogard@epee.fr
Site Internet : www.epee.fr
32, avenue de Wagram - 75008 Paris

ITB

Contact : Éric de dinechin
Mail : itb@itb.fr
Site Internet : www.itb.fr
171, av. Victor Hugo - 75116 Paris

CONTACT

I.E.S Le Bulletin est édité en complément du Guide "Le dirigeant de PME-PMI & l'intelligence économique", projet régional en partenariat avec Agefos PME Ile-de-France, le Conseil Régional d'Ile-de-France et la CGPME Ile-de-France. Tél : 01 47 78 78 35 -

Mail : contact@cgpme-idf.fr - Secrétaire Général de la CGPME Ile-de-France : Abdellah MEZZIOUANE

Ont participé à ce numéro : Cyril PATTEGAY, Chargé de mission CGPME Ile-de-France - Karine LAYMOND, chargée de communication à la CGPME Ile-de-France - Brice de GLIAME, ITB - Jacques HOGARD, EPEE - Pierre MONZANI, INHES - Gérard PARDINI, INHES - Conception, réalisation : CHALLENGE'R - 43, rue Raspail 92300 Levallois