

Partie I

Un mode de pensée et d'action

Autrefois vivaient quatre aveugles qui se considéraient comme très avisés. Un jour, ils bavardaient assis sous un arbre.

Un cornac s'approcha, conduisant un éléphant et criant d'une voix forte : « Voilà l'éléphant, faites lui place ». Un des aveugles dit : « Comment est-ce fait un éléphant ? Et si nous allions le toucher ». Les trois autres acquiescèrent.

Les aveugles présentèrent leur requête au cornac qui attacha l'éléphant à un arbre pour leur permettre de le toucher :

- ▶ Le premier aveugle tâta le corps de l'éléphant et dit : « Oh je sais, un éléphant, c'est comme un mur ».
- ▶ Le deuxième aveugle tâta une défense et dit : « C'est comme un bâton ».
- ▶ Le troisième toucha une patte et s'exclama : « C'est pratiquement comme une colonne ».
- ▶ Le quatrième tâta la queue et déclara : « C'est pratiquement comme une grosse ficelle ».

Les quatre aveugles s'accrochaient à leur opinion, refusant de tenir compte de celle des autres.

Le cornac éclata de rire et leur dit : « Vous vous trompez tous. Il faut avoir touché l'ensemble de l'éléphant pour pouvoir dire à quoi il ressemble. Chacun d'entre vous n'en a tâté qu'une partie, comment pourriez-vous ne pas vous tromper quand vous dites à quoi il ressemble ».

(Histoire chinoise.)

Imaginez l'éléphant dans d'autres situations (dans la savane, dans un zoo, face à des chasseurs... Imaginez aussi sa constitution et son humeur (bien-portant ou malade, agressif, en colère, tranquille en troupeau...).

Qu'en pensez-vous ?

1

Pourquoi ?

Les enjeux

de l'intelligence économique

« Marco, vous êtes bien le seul
qui sache regarder autour de lui. »

(Le grand Khan Koubilai s'adressant à Marco Polo)

Les PME sont obligées de se confronter, dans une ambiance hostile, aux multiples dangers et aux menaces. Les économies parallèles interfèrent avec l'économie réelle.

Les stratégies d'influence s'accroissent. Mais le contexte mondial est aussi porteur d'opportunités. Autant dire que la compétitivité repose de plus en plus sur l'intelligence économique qui rend plus facile l'anticipation des facteurs de croissance et permet de mieux appréhender les ruptures brutales ou en émergence.

1.1 La complexité du monde

1.1.1 Entreprises et formatage du monde

Force est de constater que le monde se reforme depuis la chute du mur de Berlin et l'effondrement de l'Union soviétique. Ouvert, instable, il devient de moins en moins prévisible, que ce soit sur la scène politique et diplomatique ou dans les domaines économiques, scientifiques, culturels et sociétaux.

L'environnement global se complexifie sous l'effet des interactions géopolitiques et géoéconomiques. Des menaces protéiformes se profilent en toile de fond.

La criminalité organisée et les mafias inondent les marchés de produits contrefaits, extorquent, rançonnent, blanchissent de l'argent, corrompent, kidnappent, se livrent à des trafics d'êtres humains, d'armes, de drogues... Ici et là, des actes terroristes frappent des entreprises. Des individus malveillants se livrent à des escroqueries et portent atteinte à l'image des firmes, en profitant des possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication.

1.1.2 Des États compétiteurs

Le champ économique est devenu un enjeu majeur de souveraineté pour les États. Ils adoptent des stratégies défensives, mais aussi offensives pour protéger leur indépendance dans des secteurs jugés stratégiques.

Les pays occidentaux cherchent à assurer la pérennité du tissu industriel et à limiter les pertes d'emploi. Ils sont attentifs aux rachats d'entreprises sensibles et innovantes par des prédateurs étrangers, tout particulièrement dans les domaines critiques des technologies de l'information et de la sécurité. Ils craignent la perte de gros contrats comme le Rafale.

Ces types d'échec rejaillissent sur l'image et le moral, en particulier dans le milieu des affaires.

La compétition multipolaire entretient un état de déséquilibre. Rien n'est figé. L'ami d'aujourd'hui peut être aussi l'ennemi de demain. Le concurrent peut se transformer en partenaire dans le cadre d'une stratégie de « coopération ».

De nouvelles formes de pratiques concurrentielles dérogent aux règles établies, nationales et internationales. Ainsi, un grand nombre de facteurs déstabilisateurs entretiennent une guerre permanente qui se déroule dans différents secteurs et domaines. Et, alors que les rivalités concurrentielles entre firmes s'intensifient, la France est en perte d'influence.

Certaines puissances étrangères comme les États-Unis et la Chine se montrent agressives sur les terrains diplomatiques, politiques, économiques et culturels. Des compétiteurs maîtrisent les techniques offensives et défensives de l'information. Des pays du sud s'imposent, tandis que leurs entreprises montent dans les classements des champions mondiaux proposés par le *Financial Times* ou *Fortune*.

La France doit se réveiller face au dynamisme des pays émergents. Il lui faut développer la conquête de marchés d'expertise, renforcer son maillage intellectuel mondial, dynamiser les réseaux diplomatiques et d'affaires, attirer des élites sans se laisser espionner et globalement, éviter tout protectionnisme tout en favorisant avec raison les investissements étrangers.

1.1.3 Dépendances stratégiques

En choisissant des partenaires étrangers, les entreprises augmentent leurs dépendances stratégiques. L'accès aux ressources et aux matières premières est aussi de plus en plus problématique, non seulement à cause des risques de hausse des prix mais aussi, à cause de la pénurie possible et du risque de rupture d'approvisionnement par suite de conflits ou de décisions politiques.



Exemple : Secteurs industriels de pointe et chantage d'un État

Au plus fort d'une querelle diplomatique avec le Japon, relative à l'arraisonnement d'un chalutier chinois entré en collusion avec deux patrouilleurs nippons, la Chine a prouvé qu'elle était en mesure de prendre des mesures de rétorsion à savoir l'embargo des exportations de terres rares vers l'archipel. Ces ressources sont essentielles pour les secteurs de l'électronique et de l'automobile. Rumeur d'embargo ou pas, n'y a-t-il pas là le signal d'une menace qui se profile ?

1.1.4 Gouvernance normative

Le terrain normatif réclame aussi toute l'attention. La norme constitue un puissant accélérateur d'ouverture de marchés et de diffusion de technologies. Il faut savoir défendre ses normes, sinon d'autres imposent les leurs. Les États, les associations professionnelles et les entreprises cherchent à s'assurer d'un certain poids dans les structures de normalisation. Leur présence dans les comités a de fortes chances d'influencer les normes futures et de favoriser ainsi les savoir-faire nationaux ou de firmes, en particulier. La vigilance dans ce domaine doit prendre en compte une multitude d'acteurs :

- Les organisations internationales de normalisation : l'*International Organization of Standardization* (ISO), l'*European Committee for Standardization* (CEN)... jouent un rôle primordial, mais d'autres instances participent à la régulation comme l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN), le Parlement européen et le Conseil Européen.

- ▶ La Commission européenne dans la sphère technocratique, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et la Banque européenne d'investissement (BEI) dans le domaine financier.
- ▶ L'Organisation mondiale du commerce (OMC) dans les échanges commerciaux internationaux.

Certains acteurs privés comme les Organisations non gouvernementales (ONG) et les associations internationales d'entreprises, ainsi que les fédérations syndicales internationales peuvent contribuer à l'évolution du champ normatif, en faisant valoir les points de vue de leurs membres et en élaborant des textes types dans le but qu'ils soient intégrés en droit positif.

La « bataille des normes » se situe, à la fois sur le plan technique, mais aussi sur celui de la soft Law et du soft power.

Des principes directeurs, codes ou pratiques non juridiquement contraignants sont imposés, de fait, par la pression morale des organismes publics et privés censés représenter l'intérêt général. Ils deviennent souvent la base pour des règles contraignantes futures.

Toute entreprise s'interrogera à bon escient sur les incidences possibles par rapport à ses activités.

1.1.5 Incompréhensions culturelles

L'aspect culturel est utile à étudier d'un point de vue stratégique. Les modes de pensée, les systèmes de représentation, de valeurs, de croyances, de pratiques et de rituels, les codes et les statuts, les styles de communication et la logique relationnelle sont de nature très différente en Occident et en Orient.

Il est habituel de dire que les occidentaux se précipitent pour agir, modélisent des situations et cherchent à atteindre le but, l'efficacité finale.

La stratégie chinoise utilise le potentiel de situation, s'appuie sur des actions indirectes, plus ou moins discrètes. Les transformations sont silencieuses. Anticiper consiste à repérer, le plus tôt possible, les effets favorables qui permettent d'atteindre l'objectif.

Ces divergences sont potentiellement sources d'incompréhensions. La frontalité et la réfutation, héritage de la Grèce, ne sont pas un mode de pensée universelle. Le contournement, l'oblicité, l'allusif restent à découvrir.

1.2 Les entreprises et les contrastes du changement

1.2.1 Nouveaux marchés et hostilités

Dans ce contexte relativement hostile, les pays occidentaux relâchent leurs réglementations, tandis que les pays nouveaux compétiteurs sont incités à les accentuer. De nouvelles zones de consommation émergent. Les firmes se laissent séduire par des marchés explosifs aux perspectives porteuses d'opportunités. Mais en étendant leurs activités en territoires inconnus, elles s'exposent à des risques qu'elles n'ont pas toujours évalués, faute de les avoir détectés.

Rajoutons que la croissance de l'anticapitalisme, la montée des extrémismes et des idéologies radicales suscitent des comportements plus qu'hostiles envers les personnes déplacées à l'étranger dans le cadre de leurs activités.

1.2.2 Explosion de l'usage des technologies de l'information et de la communication

L'accroissement exponentiel des informations complique la vie quotidienne des entreprises. Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'usage incontournable d'Internet (canal, media et mémoire universelle) d'où rien ne s'efface pour qui sait capter et chercher, l'explosion des blogs et des réseaux sociaux montant en puissance, la communication virtuelle facilitent, mais aussi, vulnérabilisent les activités. Cela d'autant plus que les firmes fonctionnent en réseaux ou s'intègrent dans des chaînes logistiques. Les systèmes de décision et les systèmes d'information font l'objet d'attaques multiples, souvent menées à des fins d'espionnage ou de déstabilisation. Les enjeux de la sécurisation et de la sensibilisation des salariés sont énormes.

1.2.3 Des entreprises au pied du mur

Les relations d'affaires se complexifient, non seulement pour les multinationales et les grandes entreprises, mais aussi pour les petites et moyennes entreprises (PME) qui sont concernées par la concurrence internationale de plus en plus abusive et par la guerre économique. Affronter les nouvelles dynamiques est une nécessité vitale, qu'elle que soit la taille de l'entreprise.

Les PME ne peuvent pas se conforter sur les positions acquises. Elles sont bousculées dans leur quotidien et souvent forcées de remettre en cause leurs habitudes pour ne pas disparaître ou être avalées. Des dangers comparables à ceux encourus par des grandes entreprises les guettent : prédation, détournement d'informations, désinformation, implication indirecte et à leur insu dans des activités illicites (fraude, blanchiment d'argent...).

Exemple : Tous les secteurs sont concernés

Une entreprise de l'agroalimentaire se lance dans l'exportation d'un produit du terroir vers un pays connu comme contrefacteur. Elle ne s'en inquiète pas et ne se renseigne pas. Elle livre une partie de son savoir-faire. Quelque temps après, un produit contrefait est commercialisé dans le monde entier avec imitation de la marque. Elle constate aussi que le marché intérieur du pays en question est désormais verrouillé par des normes protectionnistes et que la qualité de son produit fait l'objet d'une tentative de dénigrement.

1.2.4 Hors des schémas habituels de management

L'absence de questionnement sur les réelles intentions adverses entraîne fréquemment des déboires. La pratique de l'intelligence économique s'avère, dès lors, une nécessité et il convient de monter en puissance les actions initiées dans ce domaine. Il est urgent de sortir des schémas habituels de management et de prendre en compte d'autres modes de raisonnement. L'imagination bien conduite facilite la compréhension « d'autres possibles ». Les conditions préalables reposent sur un changement d'état d'esprit et sur la réhabilitation du bon sens partagé.

1.3 L'urgente nécessité d'intégrer l'intelligence économique

1.3.1 Prisme des dirigeants

Les dirigeants ont une tendance dominante à limiter le périmètre des analyses aux seules considérations économiques et financières liées à leurs activités. Ils attachent davantage d'importance aux valeurs du marché qu'à la multitude de tendances qui recomposent un monde aux caractéristiques et pressions historiques, culturelles et socioéconomiques. Ils manquent de temps pour comprendre à la fois, la globalité et les spécificités des situations, nullement figées du fait d'une généralisation de l'accélération des

échanges et de mutations rapides. Ils se contentent d'évaluations incomplètes, d'ailleurs souvent biaisées par leur formation. Or, la compréhension partielle est porteuse de décisions fortement aléatoires pouvant entraîner des désillusions et des crises. La vision globale, incontournable de fait, n'est pas un exercice forcément naturel (*cf.* schéma page 10).

1.3.2 Globalité et intelligence économique

Selon la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), suite à la crise économique, 64 % des PME ont engagé une démarche d'intelligence économique, avec un niveau de satisfaction de 76 %. L'intelligence économique est un atout stratégique, une manière de penser et d'agir qui aide à identifier les menaces et à saisir les opportunités, à développer des réseaux de personnes, à diffuser de l'information de manière sélective et ciblée (stratégies indirectes), bref à être efficace et constructif.

La maîtrise de l'information est indispensable pour anticiper et concevoir des stratégies dans le but d'améliorer sa compétitivité, d'innover, de trouver des financements, de se développer à l'international, de conquérir de nouveaux marchés, de protéger ses activités, de défendre son territoire face à des prédateurs étrangers aux intentions troubles, de mettre en place des stratégies d'influence.

Les entreprises ont l'urgente nécessité d'intégrer l'intelligence économique afin d'appréhender la globalité, de mieux comprendre leur environnement, d'anticiper les situations futures et de traiter en profondeur les dysfonctionnements majeurs. À cette fin, il convient d'intégrer les dimensions :

- ▶ du complexe : pour comprendre les imbrications des facteurs, des jeux d'acteurs et des rapports de force ;
- ▶ du contexte : le politique, l'écologique le social sont des dimensions qui ont des effets induits au même titre que l'économie financiarisée ;
- ▶ du singulier : chaque situation se révélant particulière.

Il convient également de ne pas oublier que le diable est dans les détails.

1.3.3 Atouts des PME

Les PME ont la volonté d'entreprendre, de se développer, d'embaucher et de créer des richesses, cela malgré des problèmes de financement, les tracasseries et les contrôles administratifs, les textes obscurs et des charges handicapantes.

Elles bénéficient de structures plus souples, plus décloisonnées, plus réactives, plus flexibles. Il y est plus facile d'obtenir l'adhésion autour d'un projet collectif à l'origine des principales percées scientifiques, technologiques et commerciales, porteuses de nouveaux emplois. Elles manifestent certains signes de dynamisme malgré la crise ambiante. Elles se saisissent des nouvelles technologies et innovent et elles recherchent de nouveaux débouchés à l'export.

Certaines se regroupent pour répondre, ensemble, à des appels d'offres. Cela va dans le sens des bonnes pratiques à faire perdurer, à savoir : renforcer le travail en réseau, échanger, abandonner l'individualisme et reconnaître qu'il est possible d'être, à la fois partenaire et concurrent. Pour un patron de PME, l'idée que l'autre ait la même information que lui est souvent insupportable. Donnez la même idée à trois entreprises, et constatez. Il est fort probable que chacune en aura fait un usage spécifique. Le partage n'enlève aucun avantage concurrentiel, bien au contraire !

1.4 Récapitulatif

Les PME essaient de faire face avec dynamisme aux contraintes environnementales. Elles ne doivent pas ignorer l'intelligence économique qui peut les rendre encore plus efficaces, en rétablissant un équilibre face à l'agressivité de certains compétiteurs, en particulier étrangers.

Pourquoi prendre le risque de subir les événements, alors que des concurrents anglo-saxons, chinois, japonais pourraient déployer des stratégies indirectes, des actions de lobbying... ? Pourquoi avoir la naïveté de croire que tout le monde pense et agit selon ses propres principes ? Pourquoi méconnaître des modes opératoires subversifs et des techniques de déstabilisation de prédateurs aux pratiques déloyales offensives qui n'ont pour but que de récupérer, à moindre frais, une technologie, voire faire disparaître l'entreprise cible ? Ces attaques peu conventionnelles sont souvent sous-estimées par les dirigeants de PME/TPE.

L'intelligence économique est une ressource essentielle pour réduire les incertitudes accrues du fait de contextes dynamiques. La prise en compte attentive de multiples acteurs et facteurs apporte une plus grande visibilité sur les marchés et les manœuvres de la concurrence (au sens large). Les compétiteurs, entreprises et États, agissent pour générer des contrats, des richesses, des revenus, des emplois.