

## Gestion des risques | Un écheveau compliqué à démêler

**Dans une économie globalisée, les risques sont omniprésents. Savoir les anticiper et gérer les crises est donc une priorité pour les organisations. À condition que l'analyste et le stratège travaillent main dans la main à la mise en place d'une politique d'IE**

Il est aujourd'hui clairement entendu que l'intelligence économique est une démarche de réduction des risques et de l'incertitude que perçoivent et vivent les individus en situation professionnelle, les entreprises ou, plus globalement, les États.

Le monde bouge en permanence, toujours plus rapidement que prévu, et l'IE trouve un terrain d'application porteur, favorable et nécessaire dans cette volatilité et cette complexité croissantes. C'est pourquoi, plus qu'un phénomène de mode, comme le laisseraient croire certains *IEsceptiques* – de plus en plus minoritaires –, c'est une véritable stratégie qui peut se mettre en place à tous les niveaux où elle est utile ; si tant est qu'elle soit reconnue, partagée et pratiquée par tous. L'IE et la gestion des risques sont liées par un lien indéfectible, le corollaire. Le risque consiste en un faisceau de signaux informationnels dont certains chaînons manquent, et qui crée une déstabilisation perçue

par rapport aux normes usuelles, aux schémas mentaux et aux objectifs qui ont été fixés individuellement ou collectivement. IE et gestion des risques tissent aujourd'hui un lien d'une densité exceptionnelle, car la première répond à un double défi pour aborder la seconde.

### Une réponse à la globalisation

En premier lieu, la nature et l'intensité des risques sont affectés profondément par l'émergence de la globalisation, c'est-à-dire l'intégration des marchés à l'échelle de la planète. L'économie mondiale est devenue une caisse de résonance qui intensifie et propage les ondes de risques en ignorant tout « sanctuaire ». Il n'y a plus un État, ni un secteur économique, ni une institution, publique ou privée, qui, *a priori*, puisse aujourd'hui se considérer à l'abri de ces effets de

contagion. La volatilité s'accroît et la transmission des crises est quasi immédiate. Dans ce contexte, la gestion des risques ne peut plus s'appuyer sur les instruments de mesure, d'analyse et de couverture traditionnels. Les crises financières des pays émergents à la fin des années 90, comme celle toute récente du marché hypothécaire aux Etats-Unis, montrent l'insuffisance des signaux d'alerte des institutions internationales, tout comme celle des outils de mesure des risques des

Alice Guilhon, directrice du Groupe CERAM,  
membre du Groupe IE de l'INHES





Michel-Henry Bouchet, directeur du Global Finance Center, CERAM

agences de classement. La myopie des unes et des autres entraîne un coût financier, économique et social de plus en plus élevé.

En second lieu, l'IE, qui n'est autre que de l'information transformée en outil de décision stratégique, est confrontée au défi d'une information omniprésente, instantanée et presque gratuite, qui sature les moyens d'analyse. Le risque, lui, provient de l'incertitude qui se nourrit d'un déficit d'information. Or, dans l'économie globalisée, l'analyste et le stratège font souvent face à un excédent en la matière. Les NTIC brassent et diffusent en permanence des flux d'information qui créent un véritable « bruit de fond », parasite et trompeur, où règnent la rumeur, la spéculation mais aussi, au pire, la désinformation. Les entreprises, qui aujourd'hui évoluent dans un environnement de « *knowledge and information intensive economy* », sont donc aux prises avec une matière brute qu'il leur faut sélectionner et interpréter pour mieux l'insérer dans leur processus de décision stratégique. C'est tout l'enjeu de la veille stratégique. En France, les grands groupes industriels et financiers, tout comme des institutions telles que le ministère de l'Intérieur, le Quai d'Orsay (Centre d'analyse et de prévision) ou le Secrétariat général de la Défense

nationale, ont acquis une expérience notoire en l'espèce.

La gestion des risques doit donc être envisagée sous la forme d'un traitement « processuel », dans lequel l'intervention humaine joue un rôle déterminant, notamment dans la chaîne informationnelle (Guilhon, 2007). Dans l'entreprise, réduire les risques devient la préoccupation stratégique principale des dirigeants. Le lien entre le risque et l'IE y a d'ailleurs bien été décrit dans l'ouvrage récent de Bernard Besson et Jean-Claude Possin, *L'intelligence des risques*.

L'IE est une stratégie, une démarche qui vise à recueillir de l'information et à la rendre pertinente pour retrouver le niveau de certitude nécessaire à la vie des entreprises, surtout en situation de risque. Elle permet une action prédictive et anticipatrice afin d'entrevoir les situations et de les piloter selon le degré de dangerosité qu'elles comportent. Le risque demeure omniprésent au sein des entreprises et des institutions, mais l'IE aide à le canaliser, à l'anticiper et à gérer les situations de crises, si elles surviennent.

Cette relation semble assez claire lorsqu'elle est exposée de la sorte, et il serait naturel que toute entreprise, que tout État se dote d'une démarche et d'un dispositif d'IE pour réduire et limiter l'apparition des risques. Or, la réalité est beaucoup plus complexe. Malgré les prouesses notoires de diverses percées technologiques françaises sur les marchés internationaux : nucléaire, aéronautique, ferroviaire..., souvent d'ailleurs dans le cadre de « *grands contrats* » à dominante géopolitique, l'érosion des parts de marché du pays n'est sans doute pas étrangère au déficit d'IE. Assurément, nos exportations ne représentent que moins de la moitié de celles de l'Allemagne ; la France est certes aujourd'hui cinquième exportateur mondial, mais cela ne concerne que 4 % seulement de ses entreprises ; elle reste le 5<sup>e</sup> producteur

d'informations de la planète, alors qu'elle n'en est que le 12<sup>e</sup> utilisateur. La valorisation de la connaissance et de l'innovation n'est donc pas encore assez perçue comme étant stratégique, ni par les pouvoirs publics, ni par les entreprises.

Plus inquiétant peut-être : on observe une double concentration de 90 % des exportations sur 10 % des entreprises et des deux tiers des exportations dans un rayon de moins de 2 000 km, donc sur le territoire européen principalement. Souvent décriée, cette frilosité ne relève-t-elle pas d'une IE insuffisante pour identifier les grands marchés de demain ? et pour transformer percées scientifiques et réalisations technologiques en succès industriels et commerciaux ? De surcroît, au-delà des enjeux de marchés financiers, commerciaux ou technologiques, la maîtrise de l'information pertinente est aussi devenue un outil essentiel si l'on veut aborder des questions de société, tels l'investissement socialement responsable, le développement durable, la gouvernance ou le renseignement et la sécurité<sup>(7)</sup>.

Différents niveaux de risques et d'intelligence économique existent. Ils ont engendré un flou sémantique et opérationnel dans lequel les acteurs économiques et politiques se renvoient systématiquement la responsabilité de mettre en œuvre l'IE afin d'accompagner le développement des pays, des territoires et des entreprises.

## Leviers d'action

Trois écueils expliquent le manque de pratique et plus largement de clarté autour de l'IE.

1. Un premier écueil à la diffusion de l'IE comme stratégie de réduction des risques réside dans la **multiplicité des lectures** qui en sont faites.

Il y a divers niveaux de risques et donc plusieurs visions de l'IE. C'est un processus de traitement de l'information qui intervient à différents stades au

sein de la sphère politico-économique. En effet, elle est un outil macroéconomique, une démarche mésoéconomique (impliquant les entreprises et les collectivités territoriales dans les relations qu'elles nouent entre elles sur un territoire précis), ainsi qu'une stratégie microéconomique.

Les acteurs et les finalités sont différents selon que l'IE est utilisée et mise en place comme une politique publique, comme une démarche de maillage territoriale ou comme l'installation d'un bouclier de protection de l'entreprise. Les enjeux et les risques ne sont pas, eux non plus, identiques. Ils concourent à la mise en danger de la survie de l'entreprise, à la pérennité des secteurs ou au maintien de la puissance d'un État.

À ces différents stades de risques correspondent des modalités diverses d'utilisations et de mises en place de l'IE.

Selon les niveaux d'étude, les risques et les enjeux de l'IE prennent des contours variés et nécessitent des autorités et des domaines d'intervention différents. Dans l'entreprise, l'IE est totalement liée aux tâches quotidiennes et elle agit comme un facilitateur, un médiateur au cœur du système. Sur le plan mésoéconomique, les décisions sont plus longues à prendre et nécessitent un consensus régional entre les acteurs publics et ceux du privé. Mais, en l'espèce, l'enjeu principal de l'IE reste la dynamique économique sectorielle qui va structurer des

zones et des pôles de compétence régionaux.

Sur le plan macroéconomique, l'IE relève principalement des politiques publiques et des dispositions législatives et réglementaires arrêtées en vue d'assurer : la puissance du pays, la reconnaissance des compétences et des innovations sectorielles, la suprématie d'une ou de plusieurs industries (l'aéronautique, l'agroalimentaire, la grande distribution, etc.), le niveau éducatif pour fournir les compétences et les talents du futur, ainsi que le contrôle de l'information sur les territoires. La gouvernance mondiale repose aujourd'hui sur la coordination entre trois types d'autorités : l'État, les organisations non gouvernementales et les institutions, mais aussi les grandes entreprises multinationales. La position d'un pays sera jaugée à l'aune de sa capacité à infiltrer et à influencer les décisions de ces autorités (Revel, 2006).

Ainsi, l'IE est-elle une démarche complexe qui vise à réduire les risques, à les anticiper et à gérer les crises, le cas échéant en mobilisant des compétences et des décideurs très différents selon les enjeux. Comme le montre l'exemple de l'aéronautique ou de la finance internationale (Laguerre, 2007 ; Bouchet, 2007), une étroite imbrication dans les niveaux et les acteurs compétents existe pour diminuer les risques parmi les entreprises de ce secteur ou pour les réduire en cas de déstabilisation géopolitique des États en émergence ou de blocs économiques entiers (Asie, Amérique latine, Afrique, etc.) L'action sur le niveau microéconomique reste l'enjeu principal en vue de contrôler les risques qui se démultiplient dès lors qu'ils touchent les stades méso et macroéconomiques.

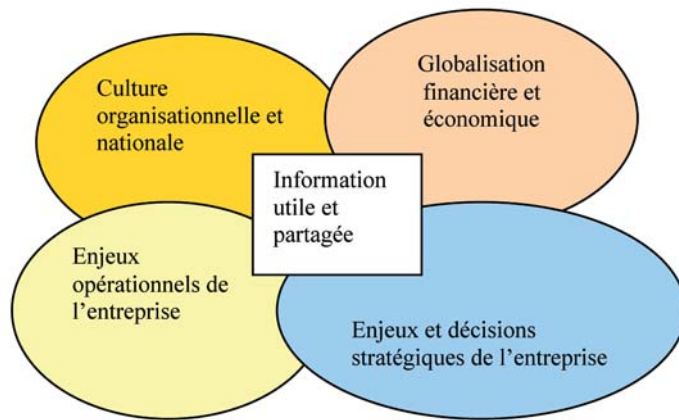
Il n'est pas étonnant de constater que, face à cet écheveau de niveaux décisionnels et d'approches de l'IE, la mise en œuvre de véritables démarches

soit difficile, voire compliquée à articuler. Ce problème a depuis longtemps été gommé chez les Asiatiques et les Anglo-saxons qui ont intégré tous ces degrés d'analyse et de décision sur un seul plan : le combat est mené pour faciliter la compétitivité des entreprises, car elles sont à la fois la dynamique de développement des territoires et de celle des États.

2. Le deuxième écueil consiste en un **manque de perméabilité** entre les niveaux *corporate* et *business* des entreprises, notamment lorsque celles-ci sont présentes sur l'échiquier mondial et qu'elles doivent composer à la fois avec les États, les régions et les grands blocs économiques, avec des cultures diverses et des systèmes ininterrompus de transmission des informations à caractère économiques et financiers. Les risques pour l'entreprise se déclinent à des degrés différents, mais ont un impact direct ou indirect sur leur survie et leur croissance, et ce, quelle que soit leur provenance : déstabilisation sur les marchés financiers, lois (SOX par exemple), normes (télécommunication ou développement durable), attaques informationnelles, *lobbying* étatiques, risques commerciaux, culturels (Revel, 2007), secteur sensibles, etc.

L'entreprise doit mettre en œuvre les dispositifs humains, technologiques et techniques qui assurent la transmission interne et l'analyse des informations ; ce qui permet ainsi aux décideurs d'agir ou de réagir n'importe quand, n'importe où et avec la bonne information. Or, le maillage stratégique entre les plans opérationnels et stratégiques des entreprises n'est pas si évident à assurer. L'efficacité d'une démarche ou d'une stratégie d'IE visant à anticiper et à réduire les risques relève de tous les acteurs de l'entreprise, mais doit impérativement tenir compte de l'imbrication des strates d'information concernées. Comme le note Alain

“ L'IE vise à réduire les risques, à les anticiper et à gérer les crises, en mobilisant des compétences et des décideurs très différents selon les enjeux. ”



Imbrication des différents niveaux de complexité de l'entreprise.

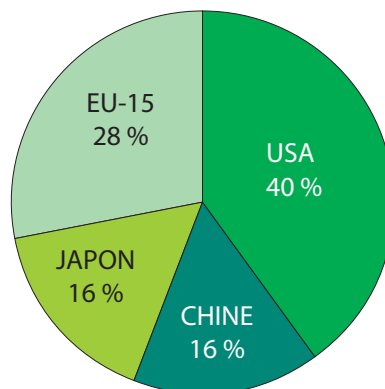
Juillet (2007), « On assiste aujourd'hui à un nouveau désordre économique mondial, environnement dans lequel l'Europe est l'un des pôles encore régi par des règles économiques classiques et traditionnelles largement dépassées. L'affrontement des entreprises n'est que la partie émergée de celui des Etats. Ce dernier se joue, non plus sur des repères commerciaux, politiques ni financiers, mais plutôt sur la guerre informationnelle et sur la maîtrise des capitaux immatériels. »

Engendrée par une concurrence acerbée entre entreprises mondiales, par la globalisation des marchés, des capitaux et des compétences, et par la maîtrise des flux d'informations économiques, politiques, sociologiques et culturelles, l'IE doit être pilotée par une bonne maîtrise de l'information, en l'occurrence obligatoirement utile et partagée.

Le schéma ci-dessus illustre l'imbrication des différents niveaux de complexité de l'entreprise qui engendre, de facto, une complexité d'analyse et de décision. C'est bien une vision et une représentation partagée qui permettra l'action collective concertée.

3. Un troisième écueil tient au **retard technologique européen**, et singulièrement français, par rapport aux

Etats-Unis et au Japon, et, à court terme peut-être, à la Chine. En effet, l'investissement en R&D aujourd'hui nourrit la performance technologique de demain, et la compétitivité d'après-demain. Or, l'écart entre les concurrents s'accroît et l'on voit émerger de redoutables pisteurs qui rattraperont et, peut-être, distanceront bientôt le peloton. C'est le cas de la Chine qui est devenue en 2006 le second investisseur au monde en R&D, avec un montant total de 136 milliards de dollars, dépassant ainsi le Japon. Les Etats-Unis caracolent en tête avec un montant de US\$ 330 milliards. L'ex UE-15 se trouve entre les deux avec 230 milliards, soit un niveau moyen de 1,9 % du PIB, encore loin derrière l'objectif de Lisbonne de 3 %. La position de la France reste modeste, avec un effort équivalent à 2,2 % du



Répartition de l'investissement en R&D. Source : OCDE-2007

PIB (comparé à 2,7 % aux États-Unis et 3,2 % au Japon). Qui plus est, cette R&D s'appuie sur un nombre limité de chercheurs dans l'Hexagone, puisqu'ils ne sont que 8 pour 1000 habitants, contre 10 aux États-Unis et encore davantage au Japon.

Ces trois défis doivent être relevés sans délai, car la globalisation « rebat les cartes » continuellement et sans se soucier des positions acquises. L'émergence d'une véritable « culture de l'IE » en France est à cet égard un signe encourageant.

Une bonne stratégie d'IE repose donc sur quelques principes fondamentaux qui désormais doivent être coordonnés au sein des entreprises : le pilotage et la coordination de l'information à tous les stades, une formation adaptée en fonction des niveaux hiérarchiques, la protection et le partage de toute information pertinente, afin d'assurer que les représentations des enjeux environnementaux soient bien les mêmes et que les réponses à fournir ne se superposent pas dans des structures, devenues très complexes.

■ Alice Guilhon et Michel-Henry Bouchet

**Notes bibliographiques :**

Besson, B. et Possin, J.-C., *L'intelligence des risques*, l'IFIE édition, 2006.  
 Bouchet Michel-Henry et Guilhon Alice, *Intelligence Économique et Gestion des Risques*, Pearson, Paris : 2007.  
 Juillet Alain, *Intelligence Économique et Gestion des Risques*, Pearson, Paris : 2007.  
 Laguerre Cédric, 2007, *Intelligence Économique et Gestion des Risques*, Pearson, Paris : 2007.  
 Revel, Claude, *La nouvelle gouvernance mondiale a commencé*, Ellipses, Paris : 2006.  
 Revel, Claude, 2007, *Intelligence Économique et Gestion des Risques*, Pearson, Paris : 2007.

**Notes :**

(\*) Dans l'acception la plus large de ce terme, à savoir la sécurité proprement dite, c'est-à-dire la prévention des accidents, et la sûreté, s'entend la prévention des actes de malveillance.