

Témoignage

Jacques Hogard, 53 ans, est 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, Exécutive MBA d'HEC.

CGPME IDF

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

JACQUES HOGARD

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.

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

CGPME IDF

Au cœur de cette démarche se trouve donc le mot « réseaux ».

JACQUES HOGARD

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 trouvent 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 » !

CGPME IDF

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

JACQUES HOGARD

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 » !

CGPME IDF

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

JACQUES HOGARD

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. S'il faut la résumer, la démarche d'intelligence économique consiste bien à analyser ses risques, gérer son influence et se préparer aux crises.