

et d'autre part, des sphères militaires enclines à protéger les approvisionnements des industries sensibles. La voie médiane, actuellement empruntée, repose sur l'édification concomitante :

- à l'international, d'un contrôle puissant exercé de l'amont à l'aval de la filière, par des voies capitalistiques et diplomatiques ;

- en interne, d'une relance des capacités productives sur le sol américain, soutenue par la National Mining Association. Un projet de loi a été voté pour faciliter les demandes de permis d'exploitation et d'exploration, et assurer au pays les ressources nécessaires en matériaux stratégiques.

Les stocks constituent pour Washington un maillon bouclant cette stratégie. Le républicain Mike Coffman a décrit la Chine comme un partenaire commercial peu fiable, s'agissant des terres rares. Il préconise une chaîne d'approvisionnement compétitive aux Etats-Unis.

Les Etats-Unis maintiennent un stock de matières premières concentré sur les métaux indispensables à l'industrie de la défense : le *National Defense Stockpile*. En 2001, il contenait du béryllium, du germanium, du platine, du palladium, de l'aluminium, de l'argent, des diamants, etc.

En 2011, l'*American Security Project thinktank* a déclaré que le stockage était un des moyens de se préparer à toute pénurie de terres rares, avant que les capacités d'extraction et d'exploitation des Etats-Unis aient augmenté. Le *Strategic and Critical Materials - 2013 Report on Stockpile Requirements* recommande le stockage de terres rares lourdes pour une valeur de 120 millions de dollars. Rapport qui souligne combien l'enjeu portera sur les terres rares lourdes plus que pour l'ensemble des terres rares (Ainsi, le Projet Phoenix vise la production de terres rares lourdes à *Mountain Pass*).

¹ Office Parlementaire d'Evaluation des Choix Technologiques et Scientifiques, mars 2011 : « Les

enjeux des métaux stratégiques : le cas des terres rares ».

² Commissariat général à la stratégie et à la prospective : «Un enjeu pour la compétitivité des industries française et européenne ? ». Note n°3, juillet 2013.

Intelligence économique et innovation



<http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/l-intelligence-economique-au-service-de-l-innovation-9782212557732>

Mettre l'intelligence économique au service de l'innovation : tel est l'objectif visé par un groupe d'experts rassemblé autour de Christian Coutenceau, en publiant un ouvrage dédié

à ce sujet aux éditions Eyrolles¹. Plus précisément, il s'agit d'aider les dirigeants de PME à mettre leurs entreprises en posture d'innovation permanente, en leur proposant des outils simples et directement opérationnels et en les sensibilisant aux apports de l'intelligence économique en matière d'innovation et d'aide à la décision. En s'appuyant sur l'expérience de ces experts, il s'agit in fine de contribuer à créer les emplois qualifiés et pérennes de la France de demain. Une question d'une brûlante actualité. Nous sommes ainsi allés à la rencontre de l'un des auteurs, Bruno Racouchot², spécialisé dans la mise en œuvre de stratégies de communication d'influence...

Cet ouvrage collectif se compose de 50 fiches pratiques. Quels objectifs poursuivez-vous ?

Avec notre équipe, nous avons développé nos réflexions autour de huit grands axes, pour répondre aux préoccupations concrètes des dirigeants d'entreprise et leur ouvrir de nouvelles perspectives. Nous leur proposons ainsi :

- D'innover en collaboration avec leur écosystème ;
- De construire des alliances pérennes tout en pilotant le patrimoine immatériel de l'entreprise ;
- De développer leur veille pour détecter les informations décisives avant les autres ;
- De protéger au mieux leurs actifs et ressources-clés ;
- D'accroître leurs capacités de financement des innovations ;
- De transformer leurs organisations pour les rendre prompts à intégrer les changements ;
- D'être des acteurs d'influence en s'appuyant principalement sur leurs valeurs intrinsèques et sur l'identité de l'entreprise ;

- Sans oublier de développer l'attractivité de nos territoires, terreau de nos entreprises.

Pourquoi insister sur la dimension innovation ?

Innover constitue une exigence pour le dirigeant à l'heure où la concurrence se révèle être impitoyable au sein de marchés en recomposition permanente. Entreprises ou collectivités territoriales doivent ainsi concevoir des offres adaptées aux attentes des marchés, en optimisant leurs avantages concurrentiels. Dans ce cadre complexe, il est évident que l'on ne peut agir seul. D'où l'idée de favoriser la co-innovation. L'expérience a d'ailleurs prouvé que les entreprises qui savent gérer les échanges d'informations avec leur écosystème trouvent rapidement la voie du succès et s'adaptent aux nouveaux défis. Collaborer est devenu vital. Désormais, l'enjeu pour l'entreprise est de partager des informations et des savoir-faire sans se faire piller. C'est la raison pour laquelle elle doit avoir une vision claire du montage pratique des collaborations possibles et équilibrées entre partenaires. Ce qui implique tout à la fois de susciter la confiance, de développer le patrimoine immatériel de chacun et, le cas échéant de rayonner pour attirer de nouveaux partenaires.

Vous mettez l'accent sur les bouleversements incessants qui affectent notre environnement. Ils bouleversent selon vous notre vision du management ?

C'est indéniable. Les territoires comme les entreprises se trouvent directement ou indirectement soumis aux pressions de la concurrence mondiale. Il est donc impératif de mettre tout en œuvre pour attirer et conserver sur son territoire des entreprises performantes et productrices de valeur ajoutée, autour desquelles peuvent ensuite se développer des activités porteuses des emplois qualifiés de demain. Ce qui implique de renouer avec la stratégie (voir à ce sujet l'excellent ouvrage de Philippe Baumard, *Le vide stratégique*, éditions du CNRS, 2012) et de s'efforcer de penser sur le long terme.

Il faut également faire preuve de pragmatisme, ouvrir les yeux sur les réalités du monde, sans renoncer cependant à être ce que l'on est, donc en préservant son identité, comme l'a parfaitement mis en relief très récemment Hervé Juvin (*La grande séparation*, Gallimard, 2013).

Il appartient notamment aux territoires de fédérer toutes les ressources et compétences disponibles. D'où l'impérieuse nécessité d'exploiter les informations collectées et de capitaliser sur les opportunités en s'appuyant sur une méthode impliquant l'ensemble des parties prenantes. C'est ce que s'étaient efforcés de faire dès les années 2007/2008 Christian Coutenceau et son équipe en développant la méthode MADIE, méthode d'aide à la décision par l'intelligence économique (<http://madiyecpa.free.fr/>). Une telle posture, offensive et ouverte à l'endroit de son écosystème, transforme l'entreprise en hub, la rendant tout à la fois plus agile et apte à fédérer les énergies...

... ce qui a un impact sur notre conception du management...

Oui, naturellement. De manière très concrète, il s'agit de mettre l'entreprise en posture d'innovation tout à la fois permanente et durable. Comment ? D'abord en posant les bonnes questions. De quelle manière les dirigeants doivent-ils assumer leur leadership ? Comment mobiliser les collaborateurs autour d'une vision partagée ? Quels sont les chemins pour rétablir confiance et bien-être, au service d'une nouvelle forme d'efficacité et d'une approche apte à concilier hommes et systèmes ?...

Vous insistez tout particulièrement sur le fait qu'une identité forte constitue sur le plan communicationnel un atout compétitif majeur. C'est là selon vous une clé majeure de la communication d'influence, qui constitue une innovation essentielle à exploiter pour l'entreprise. Pourquoi ?

Pour rebondir sur la question du management que vous évoquiez, force est de constater que l'on trouve davantage de gestionnaires que d'entrepreneurs au sens propre du terme à la tête des structures publiques ou privées. Ce qui pose problème quand on sait que la question de l'innovation se rattache intrinsèquement au thème de l'identité.

- Identité personnelle d'abord. Seul un dirigeant qui a une solide assise mentale et culturelle et qui dispose d'une force de caractère peu commune est à même de conduire un processus d'innovation à son terme. Steve Jobs se réjouissait d'avoir beaucoup d'ennemis, car il savait que sa forte identité suscitait rancœurs, jalousies et incompréhension. Son mérite fut de transformer avec brio cette différence en préférence, puis en adhésion.

- Identité structurelle ensuite. De fait, il existe souvent un parallélisme entre l'identité du fondateur et celle de la structure qu'il a fondée. On le sait, une identité forte inscrit l'entreprise ou la marque dans la durée.

Or, il faut bien comprendre que l'identité n'est jamais figée. Elle est en perpétuel devenir. Le *high end branding* ou branding haut de gamme cher aux Anglo-saxons est là pour le prouver. Cette identité forte est en réalité la colonne vertébrale de la marque. Pour étayer cette argumentation, permettez-moi de citer quelques réflexions émises par des spécialistes et regroupées dans *Les Cahiers de Friedland*, n° 7, 2011, publiés à l'initiative de la consacrés Chambre de commerce et d'industrie de Paris. Ce numéro était dédié au thème du *Temps, variable stratégique de l'entreprise*. Jean-Noël Kapferer, professeur à HEC Paris, notait ainsi que «*le temps ne rend pas uniquement obsolètes les produits mais le système de valeurs de la marque. Il faut donc savoir se réinventer : garder son ADN mais jeter aux oubliettes des apports liés à l'histoire récente et aux contingences de marché.*» Dans le même esprit, Jean-Louis Scaringella, directeur général adjoint de la chambre de

commerce et d'industrie de Paris, remarquait que *«nous souffrons tous aujourd'hui de cette suprématie de l'urgence sur le temps de la réflexion, le temps du sens ou encore de la "réinvention", alors que nous sommes en période de rupture»*.

Or, c'est bien d'une vision stratégique s'inscrivant dans le long terme dont nous avons besoin pour innover réellement, démarche volontaire en faveur de laquelle plaide l'économiste Jean-Paul Betbèze lorsqu'il dit : *«Il nous faut absolument de grands desseins. Les petits projets donnent seulement le moyen d'aviver les luttes d'influence et de partage, pour la simple raison qu'ils donnent et donneront moins à partager, ayant un horizon plus court. Ce sont seulement la fresque, la projection dans le temps long qui permettent d'organiser les anticipations, de se mettre en ordre de bataille, d'avancer ensemble.»* Innover, ce n'est donc pas seulement affaire de technique, c'est d'abord une question d'état d'esprit.

En guise de conclusion, comment faire pour retrouver le goût d'innover ?

Il nous faut avant tout faire preuve d'un autre état d'esprit. Comme je l'ai écrit dans la conclusion de l'ouvrage, nous devons refuser de subir, et à l'inverse, reprendre la main. Sachons d'une part observer le réel en passant par-dessus bord les filtres déformants des pensées convenues ; et d'autre part en finir avec cet absurde principe de précaution poussé à l'extrême, qui nous inhibe et finira par nous tuer. Enfin, réapprenons les vertus du temps long, rompons avec la tyrannie des chiffres et de l'immédiateté, bref extrayons-nous de l'omnipotence de la technique pour, à nouveau, faire jouer les forces de l'esprit!

Telles sont quelques-unes des règles fondamentales à observer et appliquer pour qu'une renaissance viable et crédible puisse être envisagée. En renouant avec la stratégie et le temps long, l'innovation s'impose comme un levier. Ce qui exige une prise de conscience. Car on se situe là à rebours

des paradigmes actuels du monde contemporain. Donner ses lettres de noblesse à l'innovation, c'est d'abord revenir à l'étymologie du mot, lequel en latin signifie «renouveler». Penser l'innovation dans une perspective métahistorique, c'est d'abord en appeler à un renouvellement de la pensée, donc de la perception du monde et de la réflexion sur celui-ci. L'intelligence économique, c'est aussi l'intelligence des situations. Or, pour innover et trouver de nouvelles voies, il faut d'abord savoir qui l'on est (conscience de son identité), savoir où l'on va (dimension stratégique), avoir du courage (s'extraire de la pensée convenue) et de la ténacité (penser sur le long terme). Revenons-en donc à ces fondamentaux.

¹ L'intelligence économique au service de l'innovation, sous la direction de Christian Coutenceau, éditions Eyrolles, janvier 2014, 405 p., 34 €.

² Directeur de la [Lettre Communication & Influence](#) et de Comès Communication, société créée en 1999 et installée à Paris, Toronto et Sao Paulo.

La France désarmée dans la mondialisation

Un rapport récent de la délégation parlementaire au renseignement décrit le pillage de l'économie française par l'espionnage. Le constat a été fait il y a dix ans déjà : dans la guerre économique, la France et l'Europe ne luttent pas à armes égales avec leurs concurrents. Pourtant, même si les efforts de l'ancienne majorité étaient insuffisants, les bases d'une politique ambitieuse en la matière ont été jetées pendant le quinquennat de Nicolas Sarkozy : création d'un fonds souverain, le FSI, doté de 20 milliards d'euros, emprunt de 35 milliards pour financer les investissements d'avenir,