



Découvrez une méthode simple et puissante d'intelligence économique :

LA MODELISATION PAR LES ECHIQUIERS STRATEGIQUES



Eric HANSEN,

Conseiller Freelance

en Performance

Informationnelle

Business Warfare

Advisory

BWA

Pour représenter un environnement concurrentiel complexe d'affaires et modéliser les différents rapports de force, il existe une méthode à la fois simple et puissante : les échiquiers stratégiques. C'est une méthodologie qui aide à comprendre une situation et à formaliser les jeux d'acteurs, mais également un outil opérationnel permettant d' :

ANALYSER

Elargir le champ de vision des dirigeants à l'ensemble des sources de menaces et de vulnérabilité

Déterminer les actions, réactions et interactions possibles entre les acteurs et sur plusieurs échiquiers

AGIR

Elaborer des scénarios prospectifs sur ces interactions
Développer des stratégies de communication d'influence

Cette grille de lecture des acteurs et de leur positionnement permet d'analyser rapidement

les marges de manœuvre que l'on possède en vue de préparer une stratégie d'influence (blocage d'un concurrent, basculement d'un neutre ou renforcement d'un allié...). Cette méthode est au cœur des métiers de l'intelligence économique et elle requiert : méthode(s) de veille, analyses avancées d'informations et mise en œuvre des mécanismes d'influence, le tout dans un cadre éthique. ... / ...



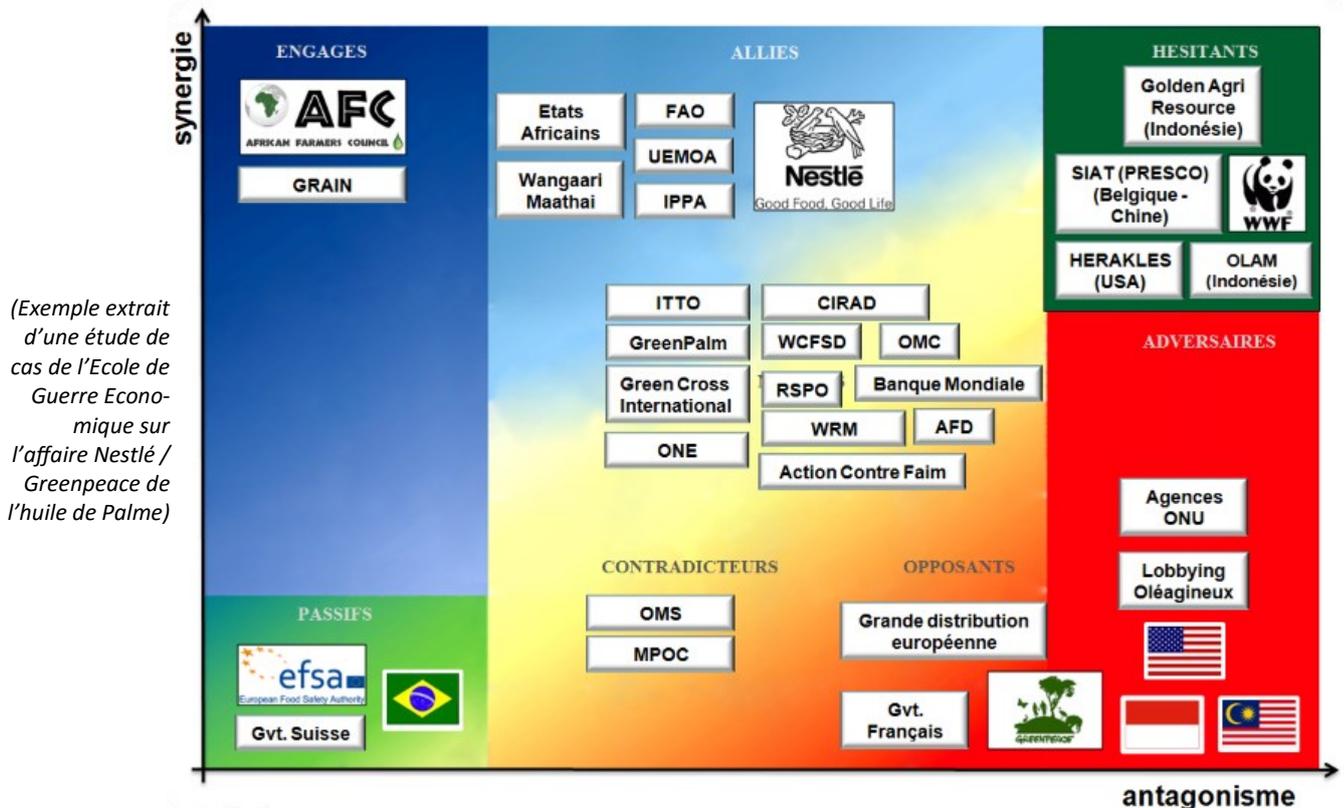
Le renseignement économique



Expliquer qu'il est nécessaire en 2016 de mettre en œuvre plusieurs axes d'analyse pour comprendre son environnement concurrentiel est une trivialité. Ajouter à cela que le défi ne réside pas tant dans la collecte de l'information brute mais plutôt dans son recoupement, son analyse et dans le décryptage des signaux faibles, sans être faux, relève toutefois d'une consternante banalité.

Maîtriser son environnement d'affaires est une nécessité. Cela permet d'identifier précisément les parties prenantes (les acteurs de premier plan et ceux plutôt secondaires) mais aussi de comprendre les rapports de force et surtout d'identifier les marges de manœuvre qui existent et qui permettront d'élaborer des scénarios originaux (simples ou complexes) visant à nous faire prendre l'avantage sur nos concurrents et plus globalement sur notre écosystème. La matrice sociodynamique, présentée ci-dessous, couplée aux échiquiers stratégiques constitue une méthode redoutable d'intelligence économique pour prendre l'avantage sur vos concurrents.

1) LA MATRICE SOCIODYNAMIQUE



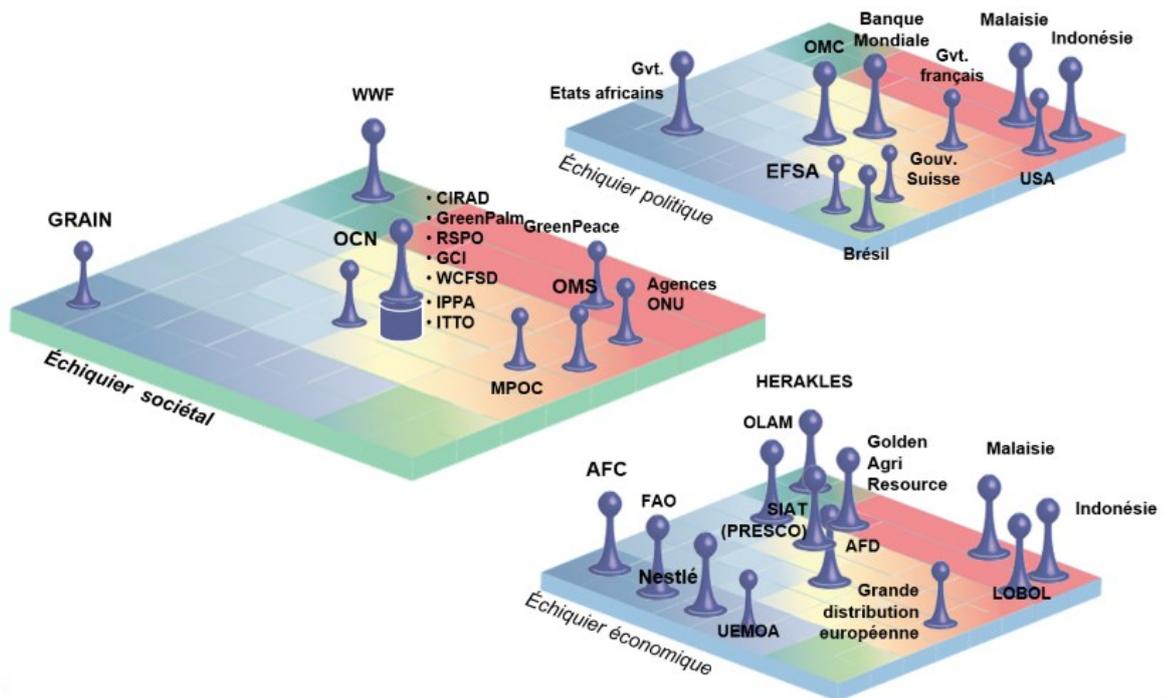
Cette représentation sert à classer les acteurs de son écosystème en grandes catégories : « Engagés, Alliés, Passifs, Neutres, Hésitants Contradicteurs, Opposants et Adversaires ». Un code couleur donne également une information d'intensité dans le positionnement des acteurs. Le rouge représente les forces d'opposition (« antagonisme ») et le bleu, celle des alliances (« synergie »). Nous présentons plus loin dans cet article comment utiliser la matrice et quels types d'actions d'influence peuvent être envisagées pour chaque catégorie d'acteur. ... / ...



2) LES ÉCHIQUIERS STRATÉGIQUES

Représenter l'ensemble des acteurs sur une seule matrice sociodynamique n'est pas simple et rend la lecture du paysage concurrentiel quelques fois très ardue. C'est pourquoi on répartit les acteurs sur autant d'échiquiers que nécessaire. En général, on travaille sur les trois échiquiers suivants :

- **Echiquier économique** (analyse des rivalités concurrentielles entre entreprises) ;
- **Echiquier politique** (analyse des intérêts de puissance : Etat) ;
- **Echiquier sociétal** (analyse des sources de contre-pouvoir et de contestation de la société civile : syndicats, associations, ONG...)



(Exemple extrait d'une étude de cas de l'Ecole de Guerre Economique sur l'affaire Nestlé / Greenpeace de l'huile de Palme)

Ainsi en un coup d'œil, l'ensemble des rapports de force apparaît clairement et plus encore, il devient aisé d'échafauder des scénarios de défense ou d'attaque concurrentielle combinant plusieurs échiquiers de nature différente.

Cette technique issue des méthodes de stratégie militaire est bien adaptée pour l'élaboration d'opérations d'intelligence économique complexes. ... / ...



La grille de lecture constituée par les échiquiers permet de préparer et de recommander aux Décideurs de l'entreprise une véritable stratégie d'intelligence économique.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui souhaiterait activer un levier politique pour écarter un concurrent d'un appel d'offre. En général, cette entreprise ne veut pas s'opposer frontalement à son concurrent. Aussi, un moyen consiste à procéder en deux temps pour atteindre l'effet final recherché (éviction du concurrent) :

L'entreprise identifie et exploite une faille⁽¹⁾ de son concurrent (par un travail de veille, de renseignement économique et de cartographie des parties prenantes), puis elle utilise une caisse de résonance de type Association, ONG... à qui elle transmet discrètement un dossier incriminant la société concurrente. L'ONG joue alors son rôle d'investigation et de mise en lumière du dossier et lance la polémique doucement... mais surement. A un moment donné, le phénomène enfle pour atteindre la sphère politique (régionale, nationale ou internationale). Forçant ainsi les Autorités à prendre position puis à intervenir auprès de l'entreprise incriminée pour la dissuader de participer à l'appel d'offre. Cette opération d'influence indirecte, si elle est bien menée aura pour effet de neutraliser ce concurrent indésirable du théâtre d'affaires.

D'autres types d'actions d'influence peuvent être envisagés. Le tableau ci-dessous regroupe les actions classiques par type d'acteur.

Les types d'acteurs sont à considérer du point de vue de l'entreprise
(Quels sont ses alliés, ses adversaires, les neutres, les hésitants...)

Type d'acteur	Action d'influence envisagée
Engagé L'engagé a un intérêt direct et durable à soutenir notre stratégie.	Le faire bouger avec nous. Contrôler ses mouvements. Il est très proche de nous. On resserre les liens.
Allié Il a un intérêt direct et immédiat à nous aider.	On doit l'influencer pour qu'il travaille pour nous. C'est son intérêt de nous soutenir. Il faut s'assurer sa fidélité.
Passif Acteur qui refuse de s'engager.	Manœuvres combinées, attaquer / parer. Contraindre à l'engagement tactique et éviter une défection stratégique.
Neutre Il ne se sent pas concerné.	On doit l'influencer pour qu'il trouve progressivement un intérêt à nous soutenir.
Hésitant Il ne s'engage pas réellement dans notre soutien.	Manœuvres combinées, tromper / esquiver. S'assurer de l'engagement stratégique en notre faveur. Pérenniser l'engagement et éviter le retournement stratégique.
Contradictoire Il a intérêt à ne pas nous suivre.	Identifier ses faiblesses. Dissuader et déstabiliser.
Opposant Il a des intérêts contraires aux nôtres.	Privilégier tout type de manœuvre permettant de créer un rapport de force favorable. Eviter au maximum l'affrontement. Eviter un changement de posture stratégique. Identifier ses faiblesses et créer une paralysie stratégique (dissuasion / déstabilisation).
Adversaire Possède une stratégie hostile à la nôtre.	Créer un rapport de force favorable. Avoir le choix entre l'évitement et l'affrontement. Avoir une excellente connaissance de la cartographie sociodynamique adverse. Identifier les failles et déstabiliser.

(1) Exemple de faille dans la réputation des dirigeants ou dans la qualité des produits, des services... faille dans l'éthique, RH, Finance...



Naturellement, l'équipe en charge de cette opération fera preuve de créativité et pourra éventuellement combiner plusieurs de ces actions au sein d'une même stratégie⁽²⁾.

Notons que la préparation des actions d'influence à mettre en œuvre n'entre pas dans le cadre de cet article. Elle constitue néanmoins une partie importante des techniques de base de l'intelligence économique.

Quelles ressources engager dans le dispositif ?

Difficile à dire dans l'absolu ; mais dans l'élaboration de la stratégie d'influence, il est important de garder en tête les grands principes (militaires) d'engagement des ressources :

- **Economie des forces** (il faut garder des réserves)
- **Concentration des moyens** (empiler les moyens en colonnes pour modifier localement le rapport de force)
- **Liberté d'action** (on décide quand on frappe)

Conclusion

Dans le cadre de la modélisation de votre environnement d'affaires, il est sage d'intégrer a minima l'analyse des rapports de force sur les trois échiquiers **économique – politique – sociétal**.

L'analyse des forces en présence vous guide dans l'estimation de votre degré de liberté, c'est-à-dire, dans les marges de manœuvre que vous avez pour élaborer des stratégies d'influence sur votre environnement. Une dose de créativité et une bonne connaissance des limites juridiques (nécessité d'une expertise juridique)

vous permettront de mettre au point des opérations d'intelligence économique dans un cadre légal et éthique, réduisant ainsi les risques de contre-influence...



*

* *

(2) Pour aller plus loin, retrouvez l'étude cas complète de l'École de Guerre Economique sur « le lait de vache », Sous la direction d'Augustin Roch - Année 2015-2016 (Source : http://www.ege.fr/download/etude_lait_de_vache_echiquiers2016.pdf)