

Territoires et logiques d'influence : comment concilier efficacité et éthique ?



Ludovic François

Professeur affilié à HEC Paris, docteur en sciences de gestion HDR (habilité à diriger des recherches), Ludovic François est un spécialiste reconnu des questions de réputation et de notoriété. Fin connaisseur de la communication d'influence et de la gestion de crise, directeur de la *Revue internationale d'intelligence économique*, il est aussi un homme de terrain qui s'intéresse depuis longtemps aux logiques et outils d'influence que les collectivités territoriales gagneraient à engager pour relever les défis économiques et sociaux qui se posent à elles.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, Ludovic François réhabilite le concept d'influence au profit des territoires. Il met concrètement en relief ses atouts et plaide pour une conception éthique de l'intelligence économique et stratégique (IES). Plus que jamais, face aux enjeux majeurs qui se profilent à l'horizon, il est indispensable que les logiques d'influence soutiennent les objectifs stratégiques des territoires.

Comprendre & Entreprendre



De par sa vocation, l'EM Normandie entretient un lien puissant avec son territoire et les entreprises qui s'y développent. D'où sa légitime implication dans les enjeux relevant de l'Intelligence Économique et Territoriale. Car c'est ici, sur notre sol, que s'enracinent les projets qui assureront demain notre prospérité. La lettre de réflexion Comprendre & Entreprendre vise à soutenir cette dynamique. Elle s'adresse à toutes celles et ceux qui anticipent, imaginent l'avenir et doivent faire des choix stratégiques. Seule la combinaison astucieuse de l'action et de la réflexion nous permettra d'optimiser notre positionnement et notre engagement au sein d'un monde complexe et mouvant.

Vous préparez un gros ouvrage qui sortira début 2015 et qui rassemblera de nombreuses contributions – françaises et internationales – sur l'influence.

A vos yeux, comment s'articulent aujourd'hui les relations entre intelligence économique et stratégique, intelligence territoriale et influence ?

Pour simplifier, l'intelligence territoriale consiste à mettre en œuvre les principes de l'intelligence économique, au profit d'un territoire, afin d'optimiser ses atouts et de le rendre le plus compétitif possible. Cela suppose l'engagement d'une politique publique favorisant la maîtrise, la protection et l'exploitation de l'information stratégique. Autrement dit, il s'agit de déployer un dispositif susceptible de relier et mettre en synergies les différents acteurs du territoire, publics et privés, afin que l'information puisse circuler de manière fluide et en toute sécurité, pour ensuite engager concrètement sur le terrain des actions d'influence. L'objectif prioritaire est donc de rendre le tissu économique local le plus compétitif possible, afin que le

territoire dans son ensemble – au premier rang desquels ses habitants – bénéficie des retombées des actions engagées.

Il faut bien comprendre que l'économie réelle n'est pas dans les limbes. Elle s'enracine dans les territoires. A ce titre, permettez-moi de vous rappeler ce qu'écrivait Michael Porter dès 1993 dans la préface française de son ouvrage de près de 900 pages, *L'avantage concurrentiel des nations* : "Même si nous devons penser en termes de concurrence mondiale, les sources de l'avantage concurrentiel (des nations) se trouvent avant tout au niveau local. Des facteurs universels comme les capitaux, les matières premières et même le savoir sont extrêmement mobiles, et les entreprises peuvent avoir recours à une main-d'œuvre bon marché. Ce qui n'est pas mobile, en revanche, c'est la concentration dans une région de savoir-faire, de technologies appliquées, de firmes, de fournisseurs et d'institutions hautement spécialisées et interconnectées, représentant une masse critique suffisante pour pousser à l'innovation et la réussite."

L'influence s'exerce en partie par le biais de réseaux, ou encore par la mise en place de représentants compétents dans des structures extérieures, ce qui se révèle capital dans une logique d'exportation et de développement à l'international.

L'influence va permettre d'accroître l'attractivité du territoire et la visibilité des entreprises. [...] On va s'efforcer de communiquer par le biais de structures tierces, personnes physiques, relais d'opinion, organisations apparemment indépendantes de l'émetteur de l'information.

L'un des grands mérites de Michael Porter a ainsi été de faire émerger le concept de cluster, qui constitue l'une des clés essentielles de la compétitivité des territoires.

L'influence, dans le cadre qui nous intéresse ici, consiste à diffuser de l'information pour agir sur les comportements d'acteurs donnés. Or un développement territorial solide et cohérent ne peut se faire qu'avec l'accord des parties prenantes – économiques bien sûr, mais aussi sociales et politiques – lesquelles, se sentant concernées, vont pousser dans le même sens. Cela dit, la politique d'influence des territoires se borne encore trop souvent à faire de la communication sur un mode classique, utile bien sûr mais pas forcément suffisante. D'où la nécessité d'intégrer cette autre dimension. Or, l'influence s'exerce en partie par le biais de réseaux, ou encore par la mise en place de représentants compétents dans des structures extérieures, ce qui se révèle capital dans une logique d'exportation et de développement à l'international.

Comment s'intègre l'influence au sein du vaste champ de l'IES ?

On distingue globalement trois pôles : le pôle protection de l'information ; le pôle information-décision, autrement dit l'utilisation de l'information pour prendre les meilleures décisions (la *competitive intelligence* au sens propre pour les Anglo-saxons) ; et enfin l'influence. Dans ce cadre, l'influence va bien au-delà de la communication. Elle consiste à agir en direction de parties prenantes bien ciblées, par des actions indirectes, pour orienter leur jugement et, *in fine*, leur action. Je renvoie ici vos lecteurs aux orientations qui avaient été définies dans le *Référentiel de formation en intelligence économique*, réalisé en 2004 sous la houlette d'Alain Juillet, alors Haut Responsable à l'Intelligence Economique. Ce texte rappelait clairement que "les entreprises fondent leur développement sur leur capacité à influencer sur les parties prenantes (stakeholders) par la diffusion d'informations convergentes". Le *Référentiel* soulignait en outre que, complexe à mettre en œuvre, une stratégie d'influence devait se bâtir et s'intégrer au sein d'un vaste ensemble comportant des acteurs venant d'horizons différents. Concurrents, société civile, Etat, opinion publique, organisations internationales... ils sont les uns et les autres à même de se révéler soit comme des menaces soit comme de nouvelles opportunités.

Vous avez dirigé en 2008 l'ouvrage *Intelligence territoriale – L'intelligence économique appliquée au territoire* (Lavoisier). Selon vous, l'influence

n'est-elle pas le parent pauvre de l'intelligence territoriale ? En quoi les territoires ont-ils intérêt à jouer la carte de l'influence ?

L'image joue un rôle majeur dans la manière dont un territoire est perçu. Il ne suffit pas d'améliorer les performances des entreprises locales et d'en permettre l'éclosion de nouvelles. Encore faut-il le faire savoir : de manière directe par une communication classique ; et de manière indirecte et transverse par l'engagement de stratégies d'influence.

Par le biais de différents outils et méthodes, l'influence va donc permettre d'accroître l'attractivité du territoire et la visibilité des entreprises. Mais au lieu de vanter directement le savoir-faire et la réussite des entités du cru, on va s'efforcer de communiquer par le biais de structures tierces, personnes physiques, relais d'opinion, organisations apparemment indépendantes de l'émetteur de l'information. "Nul ne peut être juge et parti à la fois" dit le vieil adage français. C'est à cette condition que le message est susceptible d'apparaître comme objectif et crédible, donc relayé en direction des cibles finales. Malheureusement, il faut bien reconnaître que la plupart des acteurs des territoires préfèrent les actions plus frontales et directes, vantant ouvertement leur action, celle des élus et des forces vives locales, même si ces actions ne correspondent pas à l'effet final recherché...

Pour bien resituer la place de l'influence dans les dispositifs d'intelligence économique, souvenez-vous de ce que disait Alain Juillet : l'intelligence économique "a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays." Ce qui vaut à l'échelle nationale, internationale et bien évidemment à la base, à l'échelle locale. Les territoires ont donc tout intérêt, effectivement, à jouer la carte des stratégies d'influence. Et là, il y a à l'évidence un sérieux effort à faire, l'influence étant une dimension souvent méconnue chez les acteurs locaux.

Justement, comment les territoires peuvent-ils agir concrètement pour exercer leur influence ?

Certains se sont aperçu de ce manque et ont fait des efforts pour constituer des réseaux et engager des stratégies de marketing territorial par exemple. La démarche d'intelligence économique peut se décliner autour de quatre verbes qui résument bien les préoccupations concrètes des entreprises : anticiper (les actions des concurrents ou la modification de l'environnement) ; découvrir (de nouveaux marchés ou encore des entités avec lesquelles on peut nouer des partenariats) ; surveiller (l'évolution des techniques, des normes ou des marchés) ; et enfin apprendre (grâce au décryptage des succès ou erreurs des autres, pour adopter d'autres formes d'organisation ou occuper d'autres créneaux).

En structurant leur action autour de ces quatre axes, les territoires se donnent de nouveaux atouts. Grâce à une veille sur mesure, ils vont être en alerte constante et suivre tant l'évolution des marchés que la progression de leurs concurrents. Mais ils doivent également faire porter leur effort sur la création et l'animation de réseaux, à l'échelle locale, nationale et internationale.

Ces réseaux sont de différentes natures, ils peuvent s'entrelacer et s'imbriquer en vue de produire des synergies. Il y a les réseaux professionnels d'entreprise, les réseaux qui font se rencontrer partenaires publics et privés, les réseaux qui montent du local vers le national voire l'international, pour défendre des intérêts communs ou promouvoir une image, que ce soit au Parlement ou au sein des rouages de l'Union européenne.

En outre, il ne faut pas oublier l'influence que peuvent exercer les *clusters* qui, à travers leurs sites, leurs publications, leurs actions, permettent à un territoire donné de se doter d'une image positive, claire, qui renforce son identité au regard de ceux qui l'observent. Les *clusters*, par leur rayonnement, donnent ainsi au territoire sur lequel ils se développent une notoriété certaine, en projetant une image qui peut être facilement identifiée, notamment à l'échelon international.

Car, à travers le monde entier, les spécialistes du secteur concerné vont suivre les actualités et informations émises par ce *cluster* et nécessairement découvrir le territoire où il exerce ses talents ! Et indirectement, ils vont aussi découvrir qu'il existe d'autres activités sur ce territoire et le cas échéant, contribuer à faire circuler l'information. A ce stade bien sûr, on retrouve le rôle-clé joué par les réseaux sociaux dans la transmission de l'information. Les différentes parties prenantes du territoire doivent ainsi impérativement être présentes sur ces réseaux, et sans relâche faire connaître leurs activités comme leurs publications, présence active qui contribue à diffuser une juste perception du territoire et de ses acteurs.

La France détient un atout majeur en matière de rayonnement sur la scène internationale, à savoir la forte identité de son territoire et de ses régions. La Normandie est ainsi connue mondialement alors que sa superficie est somme toute relativement modeste. Aussi, ne doit-on pas jouer sur le registre de l'influence pour mieux mettre en valeur nos atouts et ainsi redynamiser économiquement, socialement et culturellement nos territoires ?

C'est une évidence. Et de par l'expérience extrêmement positive qu'elle a vécu grâce à l'action dynamique du préfet Rémy Pautrat, la Basse-Normandie – et demain la Normandie – a tout intérêt à jouer cette carte. Dès 1996, la démarche initiée par le préfet Pautrat s'articulait autour de quatre piliers

majeurs : 1/ sensibilisation aux nouveaux enjeux et formation ; 2/ création et irrigation de nouveaux réseaux Etat-entreprises ; 3/ engagement d'actions pour favoriser, protéger et promouvoir les technologies jugées clés pour le territoire ; 4/ jouer la carte de l'international en favorisant le rayonnement de la région. D'autres régions ont ainsi emboîté le pas à la Basse-Normandie, je pense ici tout particulièrement à la Lorraine.

L'influence a souvent mauvaise presse, on la confond volontiers – à tort semble-t-il – avec des manœuvres douteuses comme la manipulation. Comment inverser la tendance ? De quelle manière affirmer une dimension éthique en IE ?

La question de l'éthique dans une action d'IES est essentielle. Il convient en effet de toujours se poser des questions sur les moyens utilisés et sur la finalité de l'action.

Cependant, le curseur de l'éthique a une dimension subjective notamment dans les affaires. L'action ne peut pas être isolée des pratiques professionnelles admises d'un secteur.

Il est assez rageant de voir que l'intelligence économique est souvent dénigrée par des observateurs qui mettent volontiers en avant quelques pratiques douteuses et quelques moutons noirs, les accusant de manipulation par exemple. Alors que parallèlement, les mêmes vont encenser un directeur commercial atteignant des seuils de ventes remarquables ou encore un négociateur rusé qui se verra paré des vertus de grand diplomate ou fin politique...

L'exemple des techniques de ventes montre à l'évidence que la frontière est ténue entre force de conviction et manipulation. Le vendeur dit-il toute la vérité au client potentiel ou joue-t-il volontiers sur des ficelles bien connues pour conclure la vente ? Quand des consultants en stratégie utilisent des stagiaires se faisant passer pour des étudiants afin d'obtenir des informations sur les concurrents, agissent-ils en conformité avec la déontologie de la profession ? Quand des négociateurs ont recours sans vergogne aux mirages du storytelling pour égarer, affoler ou séduire leur interlocuteur, là aussi, on est en droit de se poser des questions...

Or, en dépit de l'usage quotidien de ces pratiques douteuses, de nombreuses professions qui y ont recours sont considérées comme éminemment respectables... alors que dans le même temps, certains donneurs de leçons présentent une fâcheuse tendance à faire de l'intelligence économique une discipline "non éthique" voire carrément sulfureuse !

Les clusters, par leur rayonnement, donnent au territoire sur lequel ils se développent une notoriété certaine, en projetant une image qui peut être facilement identifiée, notamment à l'échelon international.

La question de l'éthique dans une action d'IES est essentielle. Il convient en effet de toujours se poser des questions sur les moyens utilisés et sur la finalité de l'action.

Mais alors, comment faire pour éviter ces écueils ?

Tout d'abord, il me paraît sain de se poser la question de la finalité de l'action engagée. Elle doit aller dans le sens de l'intérêt social de l'entreprise. Quant aux moyens utilisés, ils doivent rester dans la dimension professionnelle et ne jamais viser la vie privée.



Ludovic François et Jean-Guy Bernard : l'engagement de stratégies d'influence constitue un atout majeur pour les territoires.

A cet égard, la profusion des informations diffusées sur les réseaux sociaux a totalement bouleversé la donne. Car désormais, ce sont les individus qui spontanément livrent des données personnelles, lesquelles mises bout à bout, peuvent aboutir à des résultats négatifs. Il faut également toujours se poser la question de savoir comment nous nous sentirions si l'action engagée devenait publique...

En résumé, quand j'aborde la question de l'éthique, je ne me situe pas dans la sphère normative de la morale, mais bel et bien dans la sphère de l'agir. Qu'est-ce que l'éthique ? Nous pourrions dire que c'est produire au plus juste ce que nous sommes

intérieurement à travers nos actes. Le domaine de la guerre économique n'échappe pas à la règle. Il faut ainsi trouver le juste équilibre entre efficacité et légalité, ou, comme aurait pu dire Max Weber, entre responsabilité et conviction.

L'influence – comme l'intelligence économique, dont elle est l'un des pôles majeurs – a sa raison d'être dans la capacité à créer de la valeur, mais encore une fois, dans le strict respect des lois.

Certes, énoncer les choses du haut d'une chaire est aisée, se confronter avec les exigences du réel est autrement plus complexe. Cependant, il me paraît indispensable de ne céder en aucune manière à la démesure et à l'excès. Il faut à l'inverse conserver en permanence trois principes simples à l'esprit : 1/ principe d'immixtion minimale dans la vie privée bien qu'il soit possible de collecter facilement des données à caractère privé en sources ouvertes (facebook, copains d'avant, pages jaunes, google earth, blog personnel, etc.) ; 2/ principe de finalité positive pour l'organisation et ne jamais servir des intérêts personnels comme des rivalités ; 3/ principe de transparence maximum bien que parfois sur le terrain, certains professionnels aient des difficultés à l'appliquer lors de la collecte d'informations...

Ces impératifs doivent être gravés dans nos esprits si l'on veut donner à cette jeune discipline qu'est l'intelligence économique ses lettres de noblesse...

Pour en savoir plus : www.ludovic-francois.fr

Abstract**Regions and policies of influence: how to combine efficiency and ethics ?**

Affiliated Professor at HEC Paris, researcher, Ludovic François owns a PhD in Business Sciences and is a well-known expert in issues regarding reputation and public recognition. He is a specialist of areas such as communication of influence and crisis management and the chief editor of the Revue internationale d'intelligence économique. He has a wide practical experience within those areas and has long since been interested in the strategies and the methods of influence that the regions and territories ought to implement in order to cope with the economic and social challenges they have to face.

In the interview he gave to Jean-Guy Bernard, Director General of EM Normandie, Ludovic François defends the concept of influence as a beneficial concept for regions and territories. He shows its advantages and speaks in favour of an ethical approach of Economic Intelligence. In front of such challenging stakes, it is crucial that policies of influence sustain the strategic goals of regions and territories.

Notre vision de l'Intelligence Économique et Territoriale

Comment rétablir dans nos économies le sens du stratégique, réhabiliter le long terme, se protéger tout en se montrant innovant ? En conciliant veille et action, vision et pragmatisme, l'Intelligence Économique & Territoriale (IE&T) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'IE&T aide les entreprises à se positionner, se défendre mais aussi anticiper et se développer. Agir avec succès exige d'éclairer l'action par une compréhension fine des marchés et des environnements. À cet égard, l'IE&T est l'affaire de tous. Car le sens des responsabilités de chacun décide du succès commun.

De fait, l'IE&T s'impose à la fois comme un mode d'action et un regard multidimensionnel, cherchant à comprendre la complexité du monde pour mieux la maîtriser. L'IE&T nous invite ainsi à redéfinir nos cultures d'entreprise, à revoir nos organisations et nos méthodes. Rien ne se fera sans convergence entre acteurs publics et privés, sans l'adhésion de tous à un projet commun, enraciné dans un territoire. Face aux nouveaux défis, mêlant harmonieusement action et réflexion, l'IE&T constitue le socle des succès à venir.