



Le Préfet Rémy Pautrat

Intelligence territoriale et guerre économique : retrouvons l'esprit de conquête !

Préfet de la Basse-Normandie en 1996, Rémy Pautrat y a mis en œuvre le premier Schéma Régional d'Intelligence Economique, lançant ensuite l'idée des pôles de compétitivité. Ancien directeur de la DST (Direction de la Surveillance du Territoire - contre-espionnage, ancêtre de l'actuelle DCRI), Préfet de Région honoraire, Président d'honneur de l'Académie de l'Intelligence Economique, il est conseiller du Président de la CEIS (Compagnie européenne d'intelligence stratégique).

Pour le Préfet Pautrat, face aux nouveaux défis de la mondialisation, l'ancrage territorial est capital. Interrogé par Jean-Guy Bernard, Directeur général de l'EM Normandie, il plaide pour le retour au réalisme et à l'esprit de conquête. Rémy Pautrat nous invite à être plus agiles, plus lucides, plus rapides. Et surtout à engager des mutations de fond. Les succès de demain ne seront possibles que si nous nous débarrassons de nos carcans. Réapprenons donc à voir loin et sur un mode stratégique.

Monsieur le Préfet, comment voyez-vous le projet de Campus IE (Intelligence Economique) de Basse-Normandie et, surtout, quel regard portez-vous sur la présence d'une École de Management, l'EM Normandie, parmi les partenaires-fondateurs ?

Réjouissons-nous d'abord une nouvelle fois que la Basse-Normandie soit à l'origine d'une telle initiative ! Car l'intelligence économique va bien au-delà de ce que l'on imagine de prime abord. On devrait parler à cet égard d'intelligence environnementale, concept global intégrant l'intelligence juridique, économique, sociale....

Former des jeunes à cette approche globale de la réalité économique me paraît être une chose excellente. N'oublions pas que la richesse d'un pays, ce sont d'abord ses hommes, ce qui pose prioritairement la question de leur formation. D'où l'importance de les sensibiliser à leur environnement.

En effet, il ne suffit pas de comprendre, il faut surtout comprendre vite pour agir vite. Aujourd'hui, ce n'est pas forcément le plus gros qui mange le plus petit, mais c'est à l'évidence le plus rapide qui mange le plus lent ! Il est donc essentiel d'éveiller nos

futurs jeunes cadres à ces réalités et de les former pour y faire face. Ce sont l'esprit de décision, le sens des responsabilités, le goût de l'engagement, de l'entreprise et de la conquête qu'il convient aujourd'hui de remettre à l'honneur. Que ce soit pour la région de Basse-Normandie ou le pays tout entier, là réside l'une des clés du succès.

Nous sommes une nation qui a certes des talents, mais qui se trouve aussi un peu engoncée dans le conformisme et les habitudes. Certaines pratiques qui ont longtemps été les nôtres doivent à l'évidence être changées. Efficaces à une certaine époque, elles ne correspondent plus au monde tel qu'il est. Les jeunes générations vont donc devoir évoluer. Savoir que l'Ecole de Management de Normandie est l'un des acteurs de ce futur campus dédié à l'IE me paraît ainsi être tout à la fois rassurant et de bon augure.

Quel regard portez-vous sur les enjeux et les difficultés du rapprochement entre acteurs publics et privés ?

C'est un vieux débat dans notre pays. Ailleurs, dans le monde anglo-saxon en particulier, ces actions communes vont de soi. Bien des observateurs

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 Economique et Stratégique. 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.

Nous ne manquons ni de talents, ni même d'argent. Mais nous nous dispersons et avons beaucoup de mal à entrer dans une logique stratégique.

étrangers notent que nous sommes encore le seul pays d'Europe où l'entreprise fasse encore débat, politiquement, idéologiquement. Ce qui indéniablement pose problème. Car dans cette démarche d'intelligence qui est l'un des éléments constitutifs de l'économie de la connaissance et de cette révolution de l'information au sein desquelles nous évoluons, une partie du succès économique dépend de la transversalité. Tous les acteurs doivent travailler ensemble, les entreprises avec l'Etat, les collectivités et l'ensemble des structures territoriales

Or, chez nous, l'administration est parfois réticente à partager l'information avec le privé. Ce n'est pas sa tradition. Elle y voit un enjeu de pouvoir dont elle refuse de se dessaisir. Chez nous, les pouvoirs publics sont convaincus d'être les seuls dépositaires de l'intérêt général. L'entreprise, c'est suspect ! Bien sûr, les esprits évoluent. Mais lentement. Trop lentement. C'est là un vrai problème dans la mesure où l'une des clés du succès dans la guerre économique réside dans la capacité à faire travailler les gens ensemble, à agréger des compétences et des savoir-faire, à partager de l'information pour la valoriser et la faire circuler.

S'y ajoute un empilement de structures publiques où les compétences et les décisions sont diluées...

C'est exact ! Quand on aborde cette question de l'intelligence, environnementale, économique, peu importe, on se retrouve avec trois catégories d'interlocuteurs. L'entreprise d'abord. Dans les PME-PMI et les ETI, les démarches de veille, d'influence et de sécurité sont peu répandues. Pour les entreprises qui les pratiquent, elles le font de manière modeste, consacrant entre 0,1 et 0,3% de leur CA à cette question alors que c'est de l'ordre de 2 à 3% en Grande-Bretagne et en Allemagne par exemple.

Ensuite, il y a l'Etat. A la différence des pays anglo-saxons, en France, c'est l'Etat qui détient l'essentiel des informations utiles aux acteurs économiques. Mais l'Etat n'est pas enclin à partager. Or, si l'on veut anticiper, avoir un coup d'avance dans la compétition économique, il faut impérativement que l'information circule. On doit donc sensibiliser les fonctionnaires à cet aspect des choses, pédagogie qui devrait d'ailleurs se faire dans les écoles, pour expliquer que l'intérêt général est l'affaire de tous. Même le profit de l'entreprise sert l'intérêt général, car l'entreprise crée de l'emploi, de l'activité, de la richesse pour tous sur le territoire.

Enfin, le troisième niveau, c'est le territoire, où comme vous le relevez fort justement, les niveaux de compétence et de décision s'empilent comme dans

un millefeuille et s'imbriquent les uns dans les autres de manière extrêmement compliquée. Il est pourtant capital de rationaliser ce dispositif. D'autant que la croissance ne viendra pas de haut en bas. Elle viendra au contraire des territoires. D'où l'importance de votre démarche visant à susciter un élan à partir de la constitution d'un campus IE associant plusieurs partenaires du territoire.

Il est impératif d'apprendre à nos concitoyens à travailler ensemble, à agréger leurs compétences dans une démarche d'intelligence collective. Ce qui implique un effort de la part de chacun, des concessions réciproques, un respect mutuel pour se répartir les tâches au moment de l'élaboration de la stratégie.

Simultanément, il convient également d'éviter le saupoudrage, vieux défaut français qui nous nuit gravement. Nous ne manquons ni de talents, ni même d'argent. Mais nous nous dispersons et avons beaucoup de mal à entrer dans une logique stratégique, réaliste, guidée avant tout par le souci de l'efficacité. Il nous faut apprendre à former les jeunes à dégager des priorités, à appliquer des méthodes et à obtenir concrètement des résultats. C'est d'ailleurs là l'une des tâches essentielles d'une école comme l'EM Normandie ou le futur campus IE. Trop d'organismes ronronnent en cercle, sans se soucier du résultat ! Dans le monde complexe qui est le nôtre, il importe de commencer prioritairement par identifier les filières porteuses. Puis investir, sans avoir peur de le faire sur le long terme. Définissons ensuite de nouvelles méthodes de travail, adaptées à notre temps et aux défis rencontrés. Et d'abord, sachons sortir de la routine et du conformisme. Soyons pragmatiques ! Arrêtons de penser et d'agir avec des œillères !

Il faut donc insuffler au plus vite une nouvelle dynamique...

Naturellement ! Comme je le répète volontiers, nous devons renouer avec l'esprit commando. C'est avant tout dans les têtes que se gagnent les guerres. Nous avons trop l'habitude des structures pyramidales, où l'on empile les niveaux les uns sur les autres, aboutissant *in fine* à une paralysie générale du dispositif ainsi créé. Engageons dans le combat plutôt des équipes resserrées, mobiles, souples et déterminées, qui soient à même d'agréger des compétences en fonction d'objectifs bien définis, avec la préoccupation première du résultat et de la réussite.

Enfin, mettons en place des procédures d'évaluation des résultats. Car tout cela doit se traduire par du chiffre d'affaires, des contrats... Si ce n'est pas le cas, il faut s'interroger : a-t-on choisi les bonnes cibles ? A-t-on adopté les bonnes méthodes ?... Bref, au lieu de monter des "usines à gaz", efforçons-nous d'agir avec un minimum de bon sens ! Faisons l'effort, prioritairement, en amont des processus de

Engageons dans le combat des équipes resserrées, mobiles, souples et déterminées, qui soient à même d'agréger des compétences en fonction d'objectifs bien définis, avec la préoccupation première du résultat et de la réussite.

décision, de bien réfléchir à la stratégie à adopter, au lieu de répéter indéfiniment des méthodes surannées, qui n'ont plus lieu d'être. Oui, plus que jamais, ce qu'il nous faut retrouver, c'est du courage, de la lucidité, de la détermination.

Alors, que convient-il de faire prioritairement pour redresser la barre et faire face à ces nouveaux défis ?

Avant les aspects pratiques, il convient de prendre en compte la dimension mentale. Redonnons à nos jeunes confiance en notre pays. Le pessimisme général engendre des barrières mentales extrêmement nocives. Ensuite, dans un monde complexe, apprenons-leur à se fixer des priorités.

A cet égard, souvenons-nous de ce que disait le général Eisenhower qui classait en quatre catégories les choses, selon leur degré d'urgence et leur degré d'importance : on doit faire soi-même ce qui est à la fois urgent et important, remettre à plus tard ce qui est important mais peu urgent, déléguer ce qui est urgent mais peu important, et enfin ignorer, éliminer ou le cas échéant déléguer ce qui se révèle être peu important et pas urgent.

Ensuite, enseignons-leur des méthodes de travail visant la souplesse et l'agilité, indispensables clés de réussite aujourd'hui. La plasticité d'esprit permet d'embrasser très vite une situation, d'en détecter les failles et les opportunités, de comprendre en urgence où faire porter l'essentiel des forces.

Selon vous, rien ne pourra se faire en réalité sans une prise de conscience engendrant un sursaut salvateur, sans une sorte de "révolution culturelle" ?

C'est exact. Car de fait, la tradition administrative française est aux antipodes de cette attitude. D'autant plus que le syndrome du principe de précaution fait que dorénavant, chacun s'abrite avant de prendre la moindre décision. Alors qu'à l'inverse, il y a urgence à faire évoluer les esprits, à rompre avec des schémas culturels qui n'ont plus lieu d'être.

Sachons donc nous remettre en cause, et cela en permanence, pour aller conquérir de nouveaux marchés, occuper de nouvelles niches, explorer de nouveaux créneaux. C'est cette dynamique qu'il convient d'insuffler aux jeunes étudiants, futurs cadres et décideurs de demain, qu'ils soient en université ou en école de commerce.

Vous l'avez bien compris et votre initiative en Basse-Normandie mérite d'être saluée et soutenue. Il est plus que jamais impératif d'engager une mutation des esprits et des habitudes. Ce n'est qu'avec l'élaboration d'une bonne stratégie, des modes opératoires revus et corrigés, une détermination à toute épreuve, un esprit ouvert aux réalités du monde, que l'on pourra enfin obtenir des résultats. En un mot, il nous faut impérativement et au plus vite renouer avec l'esprit de conquête.

En matière d'IE, on distingue traditionnellement trois grands pôles : la veille, la sécurité et l'influence. Si les deux premiers sont bien appréhendés des entreprises, l'intérêt de l'influence semble en revanche ne pas être clairement perçu, que ce soit d'ailleurs dans la sphère publique ou privée. Qu'en pensez-vous ?

C'est un fait que notre pays n'a pas cette culture. Très longtemps, nous ne nous sommes même pas posés cette question de l'influence. D'où un retard inquiétant, en particulier dans la compétition internationale. *A contrario*, les Anglo-saxons développent depuis toujours une culture des "Affaires civiles" qui constitue un fer de lance de leur influence dans le monde. Quand ils interviennent militairement quelque part, ils mettent simultanément en place des équipes pour préparer la reconstruction à venir. Or, par orgueil mal placé ou irréalisme, nous refusons d'agir de la sorte. Ainsi, en ex-Yougoslavie où nos soldats ont payé un lourd tribut en vies humaines, nous avons été incapables d'appuyer nos entreprises pour prendre place sur le territoire afin de participer à l'effort de redressement. Attitude qui eut pourtant été logique et nous aurait permis tout à la fois d'affirmer notre présence et de gagner des marchés une fois le conflit éteint.

De même, dans les organisations internationales, les Français revendiquent les postes de direction générale, prestigieux certes, mais qui ne sont pas les plus opérationnels. Nos concurrents, les Britanniques, les Italiens ou les Allemands par exemple, savent à merveille s'implanter dans les échelons intermédiaires et pénétrer l'appareil là où, réellement, se font les choses, pour l'utiliser avec intelligence à leur profit. Là aussi, il est urgent de changer d'état d'esprit et de former les jeunes générations aux techniques de l'influence.

En réalité, nombre de nos problèmes viennent de nos blocages culturels. Si nous voulons que la France retrouve son rayonnement et soit à même d'exercer de l'influence via des stratégies *ad hoc*, c'est d'abord dans les têtes qu'il faut opérer la mutation. Cessons d'être sur des positions dépassées, reprenons l'initiative, sachons nous montrer proactifs, imaginatifs, audacieux ! L'influence, et le *soft power* dans son ensemble, sont des armes douces mais redoutablement efficaces que nous devons enfin apprendre à utiliser.

Comment percevez-vous les interactions à l'oeuvre entre intelligence économique et intelligence territoriale ?

Toute démarche d'intelligence repose sur l'idée d'anticipation et de partage, avec en toile de fond la volonté d'accomplissement d'un destin commun. Il

Reprenons l'initiative, sachons nous montrer proactifs, imaginatifs, audacieux ! L'influence, et le soft power dans son ensemble, sont des armes douces mais redoutablement efficaces que nous devons enfin apprendre à utiliser.

faut donc arriver à faire naître une culture commune de développement. Les outils suivront, que ce soit la veille, la sécurité ou l'influence. Mais prioritairement, il doit exister une authentique volonté de vivre ensemble sur un même territoire, et de se projeter dans l'avenir autour d'un projet commun. Ce qui présuppose une vision sur le long terme, la capacité à penser l'avenir sur des paradigmes différents de ceux en vigueur actuellement et en prenant en compte des paramètres nouveaux. Or cette volonté d'accomplir ce projet commun et de se projeter dans l'avenir ne part pas de rien. Elle s'ancre dans un territoire. En ce sens, l'intelligence territoriale, c'est la capacité à faire adhérer des acteurs différents (économiques, sociaux, culturels...) à ce projet commun que l'on a défini et que l'on souhaite porter. C'est compliqué bien sûr, car chaque territoire a naturellement tendance à tirer la couverture à lui.



Jean-Guy Bernard et le Préfet Rémy Pautrat dans les locaux de la CEIS, boulevard Saint-Germain à Paris.

Ce qui est malheureusement aussi anachronique qu'inefficace. Ce qui fait défaut aujourd'hui, en Europe et surtout en France, c'est un cap, des objectifs sérieux assignés par des autorités, répondant à l'angoissante question du sens. Où va-t-on ? Chacun se pose la question. Par exemple, que veut-on faire de la France dans quinze ans ? Une puissance agro-alimentaire et touristique, destination privilégiée des retraités chinois ? Ou souhaite-t-on redevenir une grande puissance industrielle ?... Il nous faut donc redéfinir des priorités. Et cela ne peut se faire que si l'on est bien ancré dans les réalités du territoire. Dans la mondialisation, la part d'initiative du national se révèle être faible. Le territoire, lui, est confronté aux réalités. C'est là que les projets pourront prendre racine et permettre un redéploiement. A condition toutefois que l'on sache se réformer, supprimer des échelons administratifs inutiles voire nuisibles, retrouver une réelle cohésion et accepter enfin de regarder le monde tel qu'il est, avec lucidité, en sachant enfin se montrer pragmatiques. C'est aussi la raison pour laquelle on a tout à gagner à une articulation harmonieuse et dynamique entre intelligence économique et intelligence territoriale. C'est la raison pour laquelle l'intelligence territoriale s'impose véritablement comme l'un des sujets les plus passionnants d'aujourd'hui, parce que c'est là que va se jouer l'avenir de notre pays.

Abstract

Territorial Intelligence and Economic War: let's recover the taste of conquest!

Rémy Pautrat was the Prefect of Lower Normandy in 1996 when he implemented the first Regional Plan for Competitive Intelligence. Since then, he has been defending Territorial Intelligence as the best approach to facing the new challenges of globalization. Indeed, economic growth will come from the territories managing new dynamics, not through a top down approach. To achieve this, we have to learn how to work together, both public and private stakeholders, through a mutual understanding and respect. We have to reconsider our ways of thinking and behaving, our methods and our organizational schemes. We have to develop a fresh yet clear view of our world. By bringing together our competences for shared projects and by being more flexible, faster, realistic and proactive, we can rediscover the taste of conquest, with a specific focus on results and success. Let's recover our ability to think ahead strategically. Finally, let's remember that the general interest depends on everybody. These are the keys of success for the challenges of this new century.

Notre vision de l'Intelligence Economique et Stratégique



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 Economique & Stratégique (IE&S) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'IE&S 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. A cet égard, l'IE&S est l'affaire de tous. Car le sens des responsabilités de chacun décide du succès commun. De fait, l'IE&S 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&S 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&S constitue le socle des succès à venir.