

L'intelligence économique au plus près des réalités territoriales : atouts et faiblesses



Thibault Renard

Responsable intelligence économique (IE) à CCI France – établissement national fédérateur et animateur des Chambres de commerce et d'industrie – après avoir été en poste à la mission économique de l'Ambassade de France en Autriche, Thibault Renard est aussi administrateur au Syndicat français de l'intelligence économique (Synfie). Sa solide connaissance des territoires français, de leurs atouts et de leurs faiblesses, lui permet de livrer une analyse lucide de l'intelligence économique territoriale dans notre pays.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, Thibault Renard rappelle que la question première du territoire reste la proximité. Celle-ci favorise la création de réseaux vivants où les acteurs locaux peuvent générer des synergies avec leur écosystème. Une telle dynamique permet l'éclosion de la confiance en une époque de doute généralisé. Par ailleurs, l'IE n'est pas seulement une question d'outil et de méthode, elle exige de développer l'esprit critique car elle repose sur la construction d'une représentation réaliste du monde.

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.

Thibault Renard, vous êtes en charge de l'animation et de la coordination du réseau IE des CCI. Comment voyez-vous le rôle des territoires ? Existe-t-il une prise de conscience de la nécessité à mettre en place des politiques d'IE à l'échelle des territoires ?

Le territoire renvoie à la proximité. Or, ces dernières années, la tendance a été à un regroupement des entités territoriales en vue d'en faire des ensembles plus forts, l'idée sous-jacente étant qu'en mutualisant les ressources disponibles, les structures ainsi créées deviendraient plus performantes. C'était perdre de vue que justement, ce qui fait la force d'un territoire, c'est la proximité. Prenons d'emblée un cas pratique : si un chef d'entreprise doit se rendre à sa CCI pour participer à une mission d'information qui l'intéresse, mais que pour ce faire, il a plus d'une heure de voiture, la plupart du temps, il va renoncer. La distance physique n'est pas anodine, surtout dans les grandes régions. C'est cette même proximité qui permet l'éclosion de clusters ou de créer des

réseaux permettant *in fine* de générer des coopérations effectives. Prenez l'exemple du cluster Eden de Lyon. A la base de cette initiative performante, que trouve-t-on ? Six PME du secteur de la Défense, accompagnées de deux acteurs publics, la DGA et la CCI de Lyon. Rapidement, d'autres entreprises se sont jointes à l'aventure. La réussite a été telle que ce cluster s'est transformé en fédération nationale. Ce cluster a donc su émerger et se déployer sur le territoire tout en restant fidèle à cette logique de proximité qui a fait son succès.

Dans cette même logique qui consiste à faire se rencontrer des acteurs locaux, vivant sur un même territoire et qui parfois ne se connaissent pas, la Région Normandie a lancé le Club des champions cachés. Faire se rencontrer ces acteurs des territoires, les amener à se parler et à échanger permet peu à peu de susciter des dynamiques qui vont ensuite avoir des retombées – directes ou indirectes – sur l'ensemble du territoire. Un territoire doit donc savoir identifier avec finesse les

ressources qui sont les siennes dans un périmètre défini. Contrairement à ce que l'on pourrait croire de prime abord, le numérique n'est pas la panacée. La dimension humaine, physique, reste indispensable pour la constitution de réseaux qui vont exercer une réelle influence sur le territoire. A cet égard, notons que l'influence – l'une des composantes majeures mais souvent ignorées de l'IE – est de même nature que les règles qui régissent les lois du théâtre : à savoir l'exigence d'une unité d'espace, de temps et d'action.

L'IE permet une vision 3D des affrontements économiques : compétition, criminalité et guerre économiques.

En parlant d'influence, on en vient à notre problématique centrale qui est l'intelligence territoriale. Quel regard portez-vous sur ce sujet pour des cibles comme les CCI et comme les PME qui en sont membres ? A-t-on aujourd'hui les bons outils pour avancer ?

Très concrètement, à l'échelle des territoires, les CCI accompagnent et conseillent les dirigeants d'entreprise sur des aspects somme toute assez classiques comme les aider à mieux connaître leur marché, déceler de nouvelles opportunités et identifier des cibles auxquelles ils n'auraient pas forcément songé dans leurs démarches prospectives.

Mais la démarche IE au niveau des territoires vise un double objectif : non seulement aider ces dirigeants à prendre de la hauteur pour anticiper les épreuves ou à réagir pour faire face à des concurrents ; mais également à affiner leur connaissance du territoire en les intégrant à la vie des réseaux où ils peuvent trouver aussi des partenaires avec lesquels ils engageront des coopérations.

L'IE permet aussi une vision 3D des affrontements économiques : compétition, criminalité et guerre économiques. En ce sens, savoir trouver et tirer parti de l'information stratégique est capital pour assurer le développement de l'entreprise, considérée dans son environnement, y compris local. D'où la prise en compte au quotidien de trois paramètres essentiels : l'engagement d'une veille qui apporte à l'entreprise les éléments d'anticipation indispensables à son développement ; la mise en place d'une authentique politique de sécurité économique autour de son patrimoine, matériel et immatériel ; la mise en œuvre d'une stratégie d'influence, à commencer par son environnement local.

Un autre élément est aujourd'hui à prendre en compte en matière d'irrigation des territoires, c'est le poids des métropoles. On peut avoir des cas où une région va *de facto* entrer en concurrence avec sa métropole. Dès lors, comment harmoniser les parties en présence ? L'IE, ce sont à la base des méthodes et des outils que l'on s'efforce ensuite de décliner à l'échelon territorial. Mais à quel niveau faire porter l'effort ? Les politiques publiques,

dont celle d'IE, ont opté pour l'échelon régional. Actuellement, ce qui se dessine est qu'il y ait dans chaque région un comité régional d'IE piloté par la préfecture qui regroupe les différents acteurs dans ce domaine, ce comité s'appuyant sur deux pôles essentiels, un pôle sécurité économique d'une part, un pôle veille et anticipation d'autre part. Sur le plan de la sécurité économique, donc dans la sphère défensive, ce nouvel acteur qu'est l'ANSII (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) monte en puissance, compte tenu des problèmes de cybersécurité. Pour ce qui est du pôle veille et anticipation, c'est plus complexe. D'abord, qui doit-on y associer ? Quelle place donner au secteur privé ? Quel rôle doit avoir cet acteur incontournable qu'est devenue BPI France ? Concernant l'IE, les CCI sensibilisent chaque année 15.000 entreprises et en accompagnent 3.600. Faut-il cibler cette action sur certaines filières stratégiques ?

On se trouve ainsi à la croisée des chemins ?

En fait, il semblerait que nous nous trouvions à la fin d'un cycle, où l'IE était porté financièrement essentiellement par l'Etat, les collectivités ou les fonds européens. Or, aujourd'hui, les dotations sont partout en baisse. En revanche, on constate une prise de conscience des exécutifs régionaux en ce domaine et cela peut changer la donne. Les agences de développement économique, soucieuses de soutenir le développement à l'international et l'innovation, s'approprient de plus en plus l'IE. On observe ainsi un regroupement des acteurs autour des grands enjeux. Tant les CCI que les Régions sont légitimes et complémentaires pour agir sur ce volet veille et anticipation. Le réseau consulaire peut avoir un vrai rôle d'interface et de médiation entre les entreprises, l'Etat et les collectivités. Voilà pourquoi, nous devons bien comprendre – et surtout faire comprendre – que la pratique de l'IE est essentielle au développement économique régional. La Normandie – d'abord pour des raisons historiques dues à l'impulsion qu'avait donné le Préfet Pautrat – constitue à cet égard un bon exemple de cette prise de conscience. Cette prise en main d'une problématique complexe mais vitale à l'échelon local des collectivités territoriales est capitale, tout comme sont essentiels les cursus de formation à mettre en place. D'autant que l'on observe une réelle appétence pour ce thème de l'intelligence territoriale, tant de la part des personnels des CCI que des élus qui peu à peu découvrent les ressources de l'IE. Certes, il y a toujours eu des observatoires économiques chargés de la veille et de la compilation des données statistiques remontant du terrain. Mais la démarche d'IE est dynamique, elle est couplée au processus d'innovation. Dans un univers globalisé, où tout va de plus en plus vite, cette exigence d'adaptation doit être prise en compte par les territoires.

La démarche d'IE est dynamique et en ce sens elle est couplée au processus d'innovation. Dans un univers globalisé, où tout va de plus en plus vite, cette exigence d'adaptation doit être prise en compte par les territoires.

Dans le contexte du nouveau dispositif étatique, l'intelligence économique (IE) s'affiche comme une "politique publique en matière de protection et de promotion des intérêts économiques, industriels et scientifiques de la Nation". Un récent numéro de la Lettre de l'innovation et de l'IE dont vous avez la charge, rappelait que, située au cœur de toute stratégie industrielle ou commerciale, l'IE devait prendre en compte 4 enjeux : "savoir pour mieux décider ; ménager la liberté d'action ; agir en réseau ; associer les territoires". Pouvez-vous nous en dire plus sur ces deux derniers aspects ?

Je mettrais volontiers l'accent sur la nécessité de faire vivre de vrais réseaux, en particulier à travers l'existence d'un solide tissu territorial d'IE. Ce qui sous-entend pour tous les acteurs la nécessité de se voir autrement qu'une fois de temps en temps lors de la tenue d'un comité à la préfecture ! Il faut susciter l'intérêt, donc générer une réelle dynamique qui puisse permettre aux acteurs de se rencontrer parce qu'ils y trouvent un intérêt concret, que ce soit pour obtenir des informations, des conseils, ou encore faire la connaissance de partenaires locaux qu'ils ne connaissaient pas forcément et avec lesquels ils sont en mesure de coopérer. Pendant des années, on voyait se tenir une fois par an un grand événement d'IE par région, un socle solide qui avait déjà le mérite de faire se rencontrer les acteurs du territoire intéressés par cette problématique. Les restrictions budgétaires étant ce qu'elles sont, ces réunions d'une certaine envergure ont été mises en sommeil, sauf peut-être dans le domaine de la sécurité.

Se pose donc aujourd'hui clairement la question de savoir comment faire vivre un vrai réseau IE à l'échelle des territoires. Au-delà de ce qui pourrait être de nouveau fait via les CCI, les Régions et l'Etat, on doit prendre en compte le volet formation. Certains masters en IE - l'IAE de Poitiers par exemple - prennent ainsi l'initiative de tenir un événement une fois par an et d'y faire se rencontrer élèves, anciens élèves, et acteurs locaux de l'IE. Les réseaux IE IHEDN et INHESJ peuvent aussi utilement irriguer les territoires à travers leurs associations.

Vous insistez également beaucoup sur la dimension de l'humain dans la pratique de l'intelligence économique...

Oui. Cela me paraît essentiel. Ne nous y trompons pas. L'IE permet de satisfaire des besoins mais est surtout là pour résoudre des problèmes. Donc l'IE ne peut se réduire à la seule approche "outils et méthode". Elle doit aussi prendre en compte la dimension de l'humain. D'où deux exigences à ne jamais perdre de vue. Tout d'abord, collecter de l'information est nécessaire, mais il faut aussi savoir analyser l'information. Donc être capable de l'interpréter au plus près des réalités, de prendre

de la hauteur et de mettre les éléments collectés en perspective. Ce qui implique de développer un esprit critique, avec pertinence et intelligence. Ensuite, dans cet univers informationnel tous azimuts qui est le nôtre, nos contemporains ne savent plus à qui se fier. Il y a une crise généralisée de la confiance. D'où l'importance d'animer des réseaux à l'échelle des territoires, permettant aux acteurs de se rencontrer, de se connaître, et *in fine* de tisser de nouveau des relations de confiance avec leur écosystème.

Sous cet angle, l'IE territoriale ne doit pas travailler seulement sur les outils et les méthodes. Elle doit montrer qu'elle constitue une façon d'envisager la vie des entreprises et plus généralement le monde économique. A cet égard, un effort de sensibilisation et de communication doit être conduit, prenant en compte l'aspect humain. Créer l'occasion de dialoguer, c'est aussi faire circuler les retours d'expérience, écouter ce qui va mais également être sensible aux demandes du terrain. C'est là une condition de base pour que l'on puisse aider l'IE à pénétrer dans les entreprises, à devenir une composante à part entière de la culture d'entreprise. Une très bonne accroche de l'IE est la règle d'or proposée par Michael Porter : *"donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision"*.

On voit donc bien en quoi l'information est un levier stratégique indispensable et, plus encore, un outil de compétitivité dans une économie mondialisée. Pour capter l'attention et faire saisir aux chefs d'entreprise l'intérêt concret de l'IE, il faut multiplier les exemples de *success stories*. Cela leur parle bien plus que les développements académiques. Nous devons avoir à leur endroit une démarche pratique, transverse, partir de leurs préoccupations, la criminalité économique par exemple à laquelle ils se trouvent confrontés et face à laquelle ils se sentent parfois bien démunis. Pour preuve, le succès du 1er Festival du film sécurité qui s'est tenu en octobre dernier à Enghien-les-Bains ! A l'évidence, ce genre d'événement gagne à être mutualisé. [Pour en savoir plus : <https://portail-ie.fr/short/1486/1ere-edition-du-festival-du-film-securite-le-palmares-en-videos>].

Dans votre parcours professionnel, vous avez été en poste à la mission économique de Vienne, au sein de l'ambassade de France en Autriche. Vous participez en outre à de nombreuses missions d'information et de réflexion sur l'IE à l'international. Quel bilan faites-vous de l'IE française au regard de ce qui se passe dans d'autres pays ? Que faudrait-il faire pour étendre son influence ?

L'IE permet de satisfaire des besoins mais est surtout là pour résoudre des problèmes.

Une très bonne accroche de l'IE est la règle d'or proposée par Michael Porter : "donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision."



Thibault Renard et Jean-Guy Bernard : l'IE ne peut se réduire à la seule approche "outils et méthode". Elle doit prendre en compte la dimension de l'humain.

Première observation : c'est une conception très française de vouloir que l'IE "s'incarne" à travers une personne et une politique publique. Nos voisins européens n'ont pas cette approche, d'autant que nous n'avons jamais pu prouver la plus-value spécifique de notre démarche. De nombreux thèmes qui nous intéressent au premier chef – comment utiliser l'IE pour optimiser l'espace européen de la recherche ? De quelle manière faire de l'IE dans une logique transfrontalière ?... – ont été traités dans le cadre de programmes européens. Mais cela n'a en-

suite malheureusement débouché sur aucune action concrète.

Il est symptomatique que, lorsque la France a assumé la présidence de l'Union européenne, la question de l'IE n'ait jamais été abordée. Nous restons malheureusement plus dans une logique de posture que de réelle influence. C'est pourquoi il me semble que nous devons revenir à des choses beaucoup plus concrètes et proches du terrain, en utilisant des exemples, des *success stories* pour illustrer les retours sur investissement que génère

une démarche d'IE. Ensuite, se pose la question de savoir si nos élites sont suffisamment sensibilisées à la question de l'IE. A quelques exceptions près, l'IE ne fait pas partie intégrante des cursus de formation initiale, y compris dans les filières qui forment les cadres de demain en matière économique ou politique. Sur les questions européennes, prenons l'exemple de la protection du secret des affaires. On ne peut pas sérieusement envisager un marché unique sans secret des affaires unifié. Idem pour la cybersécurité des opérateurs. Ces problèmes ont abouti à des directives européennes. Mais se posent encore les questions de l'harmonisation du contrôle des investissements étrangers, de la souveraineté numérique, des champions européens...

Pour conclure, si l'on veut que puisse exister une IE efficiente à l'échelle européenne, il faut avant tout passer du traitement des problèmes au cas par cas à une vision globale, ce qui sous-entend une réelle volonté politique. L'émergence d'un noyau dur d'Etats européens permettrait cette prise de conscience. Suite au Brexit, c'est probablement ce qui va se produire. On peut donc rester raisonnablement optimistes.

Pour suivre l'actualité de l'IE par CCI France, s'abonner à la Lettre de l'innovation et de l'intelligence économique : http://www.cci.fr/newsletter/Innovation/Lettre_innovation.html

Abstract

An Economic Intelligence closer to territory reality: strong points and weaknesses

Thibault Renard is in charge of Economic Intelligence (French name for Competitive Intelligence) at CCI France, a national organisation that federates and facilitates Chambers of Commerce and Industry activities, after being stationed at the Economic Mission of the French Embassy to Austria. He is also a board member of the French Syndicate of Economic Intelligence (Synfie) and his impressive knowledge of French territories, their assets and their weaknesses, fully qualifies him to perform an uncompromising analysis of Territory Intelligence in this country.

During an interview with EM Normandie's Director General Jean-Guy Bernard, Thibault Renard reminds us that the prime issue of a territory is proximity. The latter fosters the emergence of live networks where local actors can generate synergies with their ecosystem. Such dynamics will generate trust in these times so ridden with widespread doubt. For EI is not merely all about tools and methods, but does demand that some critical thinking should be developed. It relies indeed on a realistic picture of the world.

Comprendre & Entreprendre

Une publication de l'EM Normandie
Directeur de publication : Jean-Guy Bernard
Illustration Rossana - ISSN en cours

Contact: Ludovic Jeanne - IDÉT

EM Normandie 9, rue Claude Bloch 14052 Caen cedex 4
Tél. : +33 (0) 2 31 46 78 87
Courriel : idet@em-normandie.fr - www.em-normandie.fr

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 comme les territoires 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 organisationnelles, à revoir nos pratiques 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.