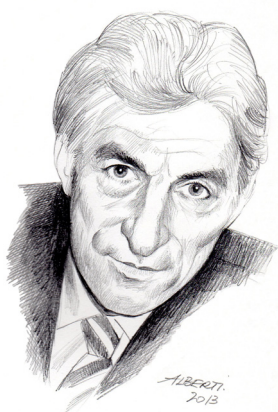


*Se développer dans un monde complexe*

## Pour gagner la guerre économique, croisons savoirs et territoires



Philippe Clerc

Philippe Clerc est *Senior Advisor for International Competitive Intelligence* à CCI France. Interrogé par Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, il explique que la clé du succès à l'international réside en l'alliance des savoirs et des territoires qui permettra de peser dans les grands réseaux d'intelligence planétaires. Pionnier de l'intelligence économique et stratégique (IE&S), proche du préfet Rémy Pautrat, rapporteur général du rapport Martre "Intelligence économique et stratégie des entreprises", Philippe Clerc fut nommé en 1995 chef de la mission compétitivité et sécurité économique au Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN). Président de l'Association Internationale Francophone de l'Intelligence économique, membre du conseil scientifique de l'Institut National des Hautes Etudes de Sécurité et de Justice (INHESJ), il est également cofondateur et animateur du comité franco-chinois pour l'intelligence compétitive et l'innovation.

### **Vous avez été l'un des pionniers de l'IE en France. Comment voyez-vous son ancrage dans les territoires à l'heure de la mondialisation? Quelle est votre vision de l'intelligence territoriale?**

Son ancrage est effectif en France. L'intelligence territoriale est un pilier efficace et innovant de la stratégie nationale d'IE. Nous avons en la matière des atouts indéniables. Le concept d'intelligence territoriale est à l'origine une spécificité française. Il nous est envié à l'étranger. Il a été formalisé dès 1995 avec des hommes comme le préfet Rémy Pautrat, Philippe Caduc, mais aussi des élus de CCI comme Gérard Huot dans l'Essonne. Notre volonté était claire: la stratégie d'intelligence économique qui se déployait le serait en résonance étroite avec les territoires. D'ailleurs, la trace de cet héritage porteur se retrouve dans les travaux de prospective européens adaptés aux territoires et réalisés sous l'autorité de la Commission Européenne. Ils sont inspirés des travaux français en matière d'intelligence territoriale, comme, il faut le reconnaître, des outils façonnés par les Allemands. Aujourd'hui, cette originalité se traduit dans les avancées produites par

les ministères économiques et financiers de Bercy et pilotés par leur Service de coordination de l'IE dans le domaine des stratégies d'influence. Comment recréer des sphères d'influence dans des zones stratégiques où la France est présente? À partir des territoires ultramarins français situés sur la façade Atlantique du Canada (Saint-Pierre et Miquelon), l'Océan Indien, la Nouvelle-Calédonie, la grande Caraïbe et le bassin amazonien... La France réfléchit à la manière d'optimiser sa présence sur ces zones, notamment en profitant de la présence des Chambres de Commerce et d'Industrie et de leurs réseaux. Par ailleurs, plus l'accès aux marchés mondiaux devient vital, plus nos territoires, nos pôles de compétitivité, nos filières doivent pratiquer l'intelligence stratégique pour survivre et accéder à des marchés nouveaux. L'ancrage territorial devient stratégique. Car cet enracinement permet de mobiliser les intelligences locales, et plus généralement tous les acteurs qui accompagnent la vie économique sur le terrain, autour d'une stratégie, en ciblant des objectifs précis, après avoir bien évalué les actifs de chaque territoire. Toutes les filières qui ont un potentiel d'innovation, y compris les filières

## 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.

## Les dynamiques d'innovation - ouverte et collective - permettent de répondre aux nouveaux défis. Il convient "d'innover en meute".

matures, doivent pouvoir proposer des offres dites "sophistiquées", faisant appel à différents savoir-faire croisés (matériaux et TIC, énergie renouvelable et contrôle non destructif...). Ce sont bien de telles dynamiques d'innovation - ouvertes et collectives - qui vont permettre de répondre aux nouvelles demandes, aux nouveaux défis du repositionnement de notre économie à l'international. Il convient "d'innover en meute". Notre faille: nous avons beaucoup de mal à entrer en stratégie. Nous savons mobiliser des expertises au sein de comités stratégiques d'IE auprès des préfets. Mais a-t-on pris la peine au préalable de préciser la vision, l'ambition pour définir la stratégie? Il est permis d'en douter. De la même manière,

nous ne prenons pas assez en compte l'ensemble des actifs culturels, symboliques, des territoires.

Regardons plutôt comment certains pays émergents - Maroc, Algérie, mais aussi territoires autour de la mer Baltique - mettent en pratique les techniques d'intelligence économique, en utilisant les ressources identitaires de leurs territoires, en mettant en avant leur potentiel culturel. L'histoire se trouve alors mobilisée comme un actif pour redéployer l'économie. La culture s'impose ainsi comme un puissant levier du développement économique.

Cette démarche correspond au concept d'"économie mauve" promu récemment par l'Unesco. Un concept qui incite à trouver de nouveaux chemins de croissance et d'innovation à partir de "l'empreinte culturelle d'un territoire". Les représentations que le territoire va projeter autour de lui sont à cet égard capitales, puisque c'est leur perception qui va en faire, aux yeux des autres, un partenaire puissant et attractif. Il faut donc aller bien au-delà du simple marketing territorial pour s'efforcer de penser à nouveau en termes de stratégie. Nous ne ferons pas l'économie d'un questionnement sérieux sur ce que doit être ce territoire-stratège.

## Nombre de pays en arrivent à ce que les Japonais avaient développé dans les années 1980, à savoir la "coopétition". Nous devons nous aussi apprendre à conjuguer et à articuler les trois C : coopération, concurrence et crise.

**Vous avez été nommé en mars 2012 Senior Advisor for International Competitive Intelligence auprès de la direction de CCI France. Ce poste vous amène très souvent à agir à l'international. Comment les autres pays, ceux de la sphère anglo-saxonne ou les émergents abordent-ils cette question de l'intelligence territoriale?**

À l'anglo-saxonne? Oui, selon les préceptes définis par Michael Porter dans "competitiveness of nation" et qu'il reprend à l'envi à travers ses réseaux de consultants "competitiveness.org" ou "clusters navigators".

À savoir l'intelligence compétitive et concurrentielle appliquée au développement local par "clusterisation". Mais beaucoup d'émergents partagent en effet avec la France la vision des affrontements entraînés par la mondialisation, mais

également la vision d'une intelligence économique comme "force de frappe coopérative", qui puise ses ressources dans l'intelligence culturelle et le capital social du territoire. C'est l'école suédoise d'IE qui, dès les années 1970, a projeté le concept d'intelligence sociétale (*social intelligence*), privilégiant une démarche d'intelligence des situations via la grille de lecture culturelle. Pour des pays dans des configurations de rattrapage, de bataille asymétrique du faible au fort, l'intelligence économique devient un outil-clé par sa force de frappe coopérative. D'ailleurs, même la superpuissance américaine ne peut plus gouverner seule le monde. D'où le concept de *smart power*, qui intègre tout à la fois le *soft power* - en particulier l'influence - et le *hard power*, avec au premier rang la puissance militaire ou économique. On joue alors tout à la fois de la carotte et du bâton. Les Japonais ont développé dans les années 1980 le concept de "coopétition". C'est-à-dire savoir conjuguer, en stratégie, les trois C: coopération, concurrence et crise. On peut déclencher une guerre commerciale pour ensuite et en même temps coopérer. Forts de ce constat, nous nous efforçons, au sein du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie, de développer les coopérations, en particulier avec les organisations sœurs dans les puissances émergentes.

## Comment ces nouvelles puissances émergentes s'y prennent-elles pour valoriser les atouts de leurs propres territoires?

Les pays émergents qui veulent à marche forcée trouver leur place dans la course de la mondialisation ont immédiatement compris qu'ils pouvaient tirer profit de cette démarche d'intelligence économique et stratégique. Par exemple, l'école brésilienne de prospective et de veille stratégique, majoritairement formée par les pionniers français de l'école des sciences de l'information, Henri Dou, Clément Paoli et leurs élèves. Les Brésiliens suivent aujourd'hui avec une attention toute particulière les innovations technologiques dans le monde à partir des brevets. Ils s'efforcent d'en tirer des conséquences pratiques pour leurs filières stratégiques. Je pense aussi aux Coréens, qui positionnent leurs intérêts stratégiques à partir d'une vraie vision longue de leur avenir (ce que nous n'avons malheureusement pas en France, où nous avons perdu "la passion de la prospective"). De même en Indonésie, les techniques de l'intelligence territoriale sont appliquées aux clusters agricoles ou industriels locaux, accompagnés par la France et le réseau d'Henri Dou. Nous développons des coopérations en la matière en direction de la Francophonie économique, grâce à l'appui de la Conférence permanente des chambres francophones africaines: intelligence stratégique et grappes d'entreprises, réseaux d'intelligence collective au Burkina Faso. Le réseau des CCI françaises à l'étranger est actif sur ce sujet,

comme d'ailleurs avec la Chine. Car bien sûr il est possible d'avoir des liens utiles et porteurs avec les organisations, les entreprises chinoises et pouvoir ainsi se battre ou coopérer à armes égales. Par exemple, à partir de nos organisations territoriales telles que les CCI, qui intéressent beaucoup les Chinois, lesquels n'ont pas ce type d'interfaces locales, nous avons un coup d'avance. Ils ont ainsi monté leur premier centre d'intelligence compétitive dans la province du Hunan, au centre de la Chine, sur le modèle français des ARIST (Agences Régionales d'Information Stratégique et Technologique), mais aussi du modèle américain. Notre coopération est allée jusqu'à rédiger avec eux un ouvrage commun sur ces questions. Bref, à travers cette coopération, les Chinois appliquent des modes d'intelligence territoriale venant d'horizons divers, qu'ils savent avec pertinence adapter à leur profit et utiliser avec nous pour affûter des coopérations en connaissance de cause. La Chine parvient ainsi à recréer des systèmes locaux d'innovation munis de corps intermédiaires, peu ou prou sur le modèle de nos CCI. Grâce à cet échange permanent entre Français et Chinois, on voit se mettre en place de fructueuses synergies. Force est de constater que l'école française d'intelligence économique et territoriale est en passe de devenir un vrai modèle en matière de coopération internationale. En tissant de nouveaux liens, en proposant des méthodes innovantes dans le domaine de l'intelligence territoriale, nous ouvrons concrètement la voie aux entreprises françaises à l'étranger, leur permettant d'intégrer des réseaux et marchés locaux. Dernière avancée en date qui confirme ce positionnement gagnant : CCI France vient de signer une convention à Genève avec l'*International Trade Center* (ONU-OMC). Ce dernier a souhaité intégrer le savoir-faire français en matière d'intelligence territoriale et d'intelligence économique, en vue de renforcer son offre de service aux pays en développement en matière d'export.

**Claude Revel a remis récemment son rapport sur le développement de l'influence de la France en matière de normes internationales. Quel regard portez-vous sur ces normes et leur influence sur la compétitivité de nos entreprises ? Comment situez-vous la France dans ce domaine ?**

Claude Revel a utilement tiré le signal d'alarme et son rapport est essentiel. Oui, il faut d'urgence repositionner la France dans les grands réseaux mondiaux de dominance par l'expertise et tenter par tous les moyens l'anticipation et la maîtrise efficace des normes et des bonnes pratiques d'inspiration anglo-saxonne. Le sujet n'est pas nouveau : avec le préfet Pautrat au SGDN en 1995, pour la mise en place de la première politique publique d'intelligence économique, aidé par Philippe Caduc, nous avons réalisé une étude sur la place de la France dans les

réseaux mondiaux de normalisation. Il s'agissait déjà d'une priorité stratégique et la France n'était alors pas si mal placée. Néanmoins, comme le dit Claude Revel, il devient urgent de nous positionner sur les secteurs d'avenir en matière de normalisation. Et surtout d'anticiper les futurs positionnements stratégiques, par exemple par rapport aux Chinois qui prennent des positions redoutables dans les circuits de normalisation mondiaux.

Dans certains champs – innovation, management stratégique, environnement etc. – la France prend la main, ce qui permet de faire passer nos visions et nos représentations, et nous donne une longueur d'avance par l'influence. Il nous faut éviter le basculement de secteurs entiers de nos activités dans la sphère d'influence anglo-saxonne. C'est par exemple le combat mené dans le cadre de l'Union internationale du notariat latin. Ainsi, 85 pays défendent le droit continental, afin de rééquilibrer l'influence du droit anglo-saxon et de sécuriser les écosystèmes d'affaires, jusque dans les pays en développement. Il est vital de bien asseoir la propriété du terrain ou des richesses du sous-sol, surtout dans un monde appelé à basculer dans la rareté. Peut-être faut-il procéder, comme le suggère Claude Revel, à des "hybridations" des puissances normatives "continentales et de *common law*" ? Et travailler avec les juristes anglo-saxons plutôt que de mettre des barrières. Là encore, pour garder un coup d'avance, nous devons anticiper les normes futures dans les secteurs d'avenir et surtout, prioritairement, réhabiliter la pensée stratégique.

**Au regard de votre poste au sein de CCI France, quelle est votre vision des enjeux en matière d'IE&S pour les CCI ? Leur réforme vous paraît-elle offrir des opportunités particulières en ce qui concerne l'IE&S ? Plus largement, quel rôle les réseaux consulaires peuvent-ils et doivent-ils jouer dans la diffusion de la culture d'IE&S en France ?**

Il existe selon moi un déficit de culture stratégique dans les Régions. Pour y pallier, gageons que l'action des CCI Régionales, qui tendent à définir des schémas sectoriels intégrant des priorités stratégiques à l'échelle territoriale, permette d'y pallier. La nouvelle loi de 2010 nous incite d'ailleurs à être encore plus performants en définissant des services prioritaires aux entreprises et aux territoires, avec objectifs et résultats, indicateurs qualitatifs et quantitatifs – y compris en matière d'IE et d'innovation. Se mettent ainsi en place des systèmes régionaux d'intelligence stratégique. Il s'agit, à partir de chaînes de valeur recomposées des filières, d'imaginer, avec les chefs d'entreprise du territoire et en utilisant les outils de l'intelligence stratégique, de créer de nouveaux mar-

**En tissant de nouveaux liens, en proposant des méthodes innovantes dans le domaine de l'intelligence territoriale, nous ouvrons concrètement la voie aux entreprises françaises à l'étranger, leur permettant d'intégrer des réseaux locaux.**

chés plus sophistiqués, réellement différenciants. Ces actions collectives placent les CCI en avance de phase par leur expérience et leur aptitude à animer des réseaux locaux, régionaux, nationaux, internationaux, disposant de cette capacité d'innovation essentielle pour transcender les réalités des territoires. Mais elles ne seront efficaces qu'à travers des partenariats tissés avec d'autres savoir-faire, d'autres cultures.



Philippe Clerc : il est impératif de peser dans les grands réseaux d'intelligence et d'expertise planétaires.

**Au-delà des mesures techniques, n'y a-t-il pas,**

**comme le disait le préfet Rémy Pautrat dans le précédent entretien, un nouvel état d'esprit à adopter? Quel message souhaiteriez-vous faire passer aux jeunes générations et plus particulièrement aux futurs cadres de demain qui sont aujourd'hui en école de commerce?**

Indubitablement, comme le disait à très juste titre Rémy Pautrat, il convient avant tout de retrouver l'esprit de conquête. Un état d'esprit, assurément,

mais qui ne saurait se déployer sans le mode d'action que représente l'intelligence économique et stratégique. Je dirai prioritairement aux jeunes qui sortent d'écoles de commerce, d'ingénieurs, d'universités, qu'il faut d'abord et avant tout faire preuve de la plus grande audace. "Ce qui vient au monde pour ne rien troubler, ne mérite ni égard, ni patience" écrivait le poète René Char.

Donc, plus que jamais il faut oser l'innovation en France et à l'international. Les jeunes – et c'est la meilleure chose – savent inventer et découvrir. En attestent tous ceux qui ont la volonté de s'expatrier pour nourrir des univers de solidarité au sein desquels ils poursuivent, en mutualisant de faibles moyens, une démarche de créativité, de design, d'innovation ouverte et sociale. Cela pour ne pas perdre ce qu'ils savent et ce qu'ils ont appris, pour le faire fructifier hors d'un marché du travail si difficile d'accès. L'impertinence doit aussi les guider. À eux d'inventer les nouveaux modes organisationnels qui fonctionneront demain, de réfléchir à des voies de développement innovantes: l'intelligence sociétale, culturelle, prospective, sera leur outil de prédilection. À eux de penser leurs projets en les inscrivant dans une nouvelle articulation au monde. S'ils savent utiliser la palette des ressources de l'intelligence économique et stratégique, ils pourront tisser des liens avec des territoires à l'autre bout du monde, établir de nouveaux modes de coopération, et donc réinventer notre présence et notre influence.

## Abstract

### Winning the Economic War through the intertwining of Knowledge and Territories

Philippe Clerc is a Senior Advisor for International Competitive Intelligence at CCI France and a pioneer of Competitive Intelligence in France. He considers the key point of international success for the French economy to be the intertwining of knowledge and territories. This combination will allow France to influence the major "intelligence" networks around the world.

France can rely on numerous and various assets. Many people throughout the world consider France to be a model regarding Territorial Intelligence. Its identity remains strong, well perceived and thanks to its Chambers of Commerce abroad France can rely on a wide network which helps French companies to penetrate local markets. Nevertheless, the forecasting and strategic thinking remain too weak. Designing a plan for the next two decades is now urgent. This anticipating way of thinking will sustain the competitiveness of its high technology industries through the intertwining of territorial resources, knowledge and know-how. The key slogan is: let's dare to innovate!

## 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.