

Se développer dans un monde complexe



Philippe Caduc

L'intelligence territoriale, levier majeur de compétitivité et d'attractivité

Philippe Caduc est depuis 1994 le président-directeur général de l'ADIT, leader européen de l'intelligence territoriale. Pionnier en ce domaine, Philippe Caduc avait d'ailleurs organisé en 1997 à Caen, aux côtés du préfet Rémy Pautrat, les premières assises régionales de l'intelligence économique (IE). Il est également depuis mars 2012 le président du SYNFIGE, le Syndicat français de l'IE.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, Philippe Caduc définit l'intelligence territoriale comme une discipline concrète, directement opérationnelle, qui permet d'optimiser la palette des ressources que peuvent mobiliser les entreprises et les territoires. Si l'on veut que l'IE prenne son plein essor dans les années qui viennent, il nous faut jouer la carte de l'intelligence territoriale, qui constitue une authentique valeur ajoutée pour relever les défis de la mondialisation.

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.

Vous avez fait partie de la poignée de pionniers français de l'IE – intelligence économique – réunis autour du rapport Martre (1993-1994). Quel regard portez-vous sur le développement de l'IE dans notre pays ? Quel bilan dresser vingt ans après ?

Je dirais avec un peu d'ironie que beaucoup a été fait mais que tout reste à faire. Je m'explique. En France, le marché de l'IE n'a pas encore connu la croissance que l'on a pu observer dans le monde anglo-saxon. Ainsi, le secteur privé n'a pas su reprendre, exploiter et amplifier les graines semées ici et là par l'Etat et les collectivités publiques. Notre pays reste culturellement très colbertiste. Tout part de l'Etat. Celui-ci a envoyé des signaux, trop faibles peut-être. Le fait est qu'ils n'ont visiblement pas été suffisamment perçus par les acteurs économiques.

Dès lors, l'Etat doit aujourd'hui faire bien davantage pour relancer le marché de l'IE. Certes, nos grandes entreprises, les

plus internationales, ont toutes recours à l'intelligence économique. Mais toutes attendent aussi davantage de l'Etat. D'abord qu'il les soutienne dans les différentes phases de leur développement, en France certes, mais surtout à l'international. D'ailleurs, quand se pose la question de savoir quelle est réellement la nationalité d'une entreprise, le critère le plus sûr est de regarder à quel système d'IE elle s'adosse. C'est là un signe qui ne trompe pas.

Y a-t-il encore des retards à combler ? Comment mieux convaincre tant les pouvoirs publics que les décideurs privés de la pertinence d'une telle démarche ?

En France, l'acte qui marque la volonté politique reste fort. Mais il n'est pas toujours, loin s'en faut, suivi d'applications concrètes sur le terrain... Ainsi, quand l'Etat crée une Délégation à l'IE, cet acte a une valeur symbolique puissante. Agissant

Nous sommes confrontés en France à un problème culturel, qui nous dessert considérablement par rapport à nos concurrents. L'information, le renseignement, ne sont pas dans l'Hexagone estimés au même niveau que dans les pays anglo-saxons.

Avant d'être une matière stratégique, l'IE s'impose comme un mode opératoire qui permet d'appuyer des fonctions techniques ou opérationnelles au sein de l'entreprise.

de la sorte, l'Etat consacre le concept, donne son *imprimatur* à l'IE. Mais si le relais n'est pas saisi, sur le terrain, dans les ministères techniques ou mieux encore de souveraineté (Intérieur, Affaires étrangères, etc.), alors ce signal n'est pas perçu, il reste inaudible.

Imaginons en revanche que demain, l'Etat décide de créer mille emplois d'avenir dans le domaine de l'IE, et le fasse au plus près des entreprises, dans les régions. Ce serait alors là effectivement un signe très fort, un encouragement qui aurait des répercussions positives, pratiques, sur le terrain.

L'IE se trouve trop souvent cantonnée à un rôle technique, d'appui, à une fonction support - assimilée par les observateurs à un centre de coût qui doit sans cesse démontrer son utilité, sa valeur ajoutée. Pourquoi un tel "plafond de verre" ?

Nous sommes confrontés en France à un problème culturel, qui nous dessert considérablement par rapport à nos concurrents. L'information, le renseignement, ne sont pas dans l'hexagone estimés au même niveau que dans les pays anglo-saxons. Comme le disait avec humour un ancien patron de la DST [Direction de la Surveillance du Territoire, service de contre-espionnage français, devenu aujourd'hui la DCRI, Direction Centrale du Renseignement Intérieur], "*James Bond au-delà du Channel, barbouze en deçà*" !

Le renseignement, la collecte et le traitement de l'information, l'utilisation des réseaux et des outils du *soft power*, sont considérés par la plupart des pays comme des activités nobles, attirant les élites intellectuelles et la fine fleur des grandes écoles. En France, la situation est plus contrastée.

On peut bien sûr le déplorer. Mais force est de constater que nous n'avons pas suffisamment la culture du renseignement. Notre système d'enseignement et d'apprentissage repose davantage sur la répétition et le "par cœur". Dans l'esprit de nos concitoyens, si quelqu'un va chercher une information à l'extérieur, c'est qu'il n'a pas suffisamment appris. Donc, la démarche qui sous-tend l'IE, qui consiste à aller voir comment l'autre fonctionne, quelles idées il développe, comment il opère, en fonction de quels objectifs, c'est faire preuve de curiosité déplacée et presque tricher. Cela constitue peu ou prou, un aveu de faiblesse. Alors que ce devrait être exactement l'inverse : le signe d'une exigence intellectuelle.

Trop peu de responsables IE sont intégrés aux CODIR des grandes entreprises. Or l'IE participe pleinement de la stratégie. Comment permettre

à l'IE d'atteindre ce niveau stratégique qui, par définition, est le sien ?

Remettons les choses en perspective. Avant d'être une matière stratégique, l'IE s'impose comme un mode opératoire qui permet d'appuyer des fonctions techniques ou opérationnelles au sein de l'entreprise. Elle n'est pas une matière abstraite.

Pour lui donner sa pleine puissance, l'IE doit être intimement liée à un projet. Prenons un cas de M&A [*Mergers and Acquisitions*, en français Fusions et Acquisitions]. Il faut prendre en compte la dimension juridique de l'acquisition et le *process* de valorisation financière de la cible. Banques d'affaires, avocats et auditeurs vont dès lors travailler ensemble pour évaluer le juste prix et apprécier les risques liés à l'acquisition. Aujourd'hui, l'IE ne joue quasiment pas de rôle en matière de M&A. Alors que précisément, elle serait essentielle pour révéler des dysfonctionnements, des cas de corruption, des détentions d'actifs douteux, des mauvaises relations avec les *Stakeholders* – parties prenantes – de l'entreprise, des contentieux plus ou moins cachés, etc. ! Pourquoi l'IE n'est-elle pas mobilisée dans cette phase cruciale pour l'entreprise ? Quels sont les freins psychologiques et culturels qui nous empêchent d'utiliser pleinement les extraordinaires ressources qu'elle nous offre ?

De même, avant le lancement de grands programmes de R&D, un recours à l'IE permettrait de s'assurer que les voies dans lesquelles on compte se lancer n'ont pas été explorées – partiellement ou en totalité – par d'autres auparavant. Et si oui, pourquoi et comment ces acteurs ont-ils réussi ou échoué ? De même, en matière de grands contrats à l'export, l'IE est indispensable pour bien cerner l'environnement dans lequel va se jouer la compétition. Qui prendra la décision ? Qui cherchera à l'influencer ? Comment les concurrents s'organisent-ils ? Quels lobbyistes seront à l'œuvre ? Au profit de qui ? Etc. Dans le même esprit, quand on protège les actifs immatériels de l'entreprise, l'IE permet de vérifier si des contrefaçons apparaissent dans différentes zones géographiques, et si oui, comment elles circulent, au profit de qui, vers quelles cibles...

L'IE ne se confond pas avec la stratégie. Elle vise d'abord le concret, l'opérationnel. Elle mêle l'investigation haut de gamme et l'analyse stratégique. Le dirigeant doit considérer l'IE comme un moyen de sécuriser ses opérations, comme un support à la stratégie choisie. Je plaide en faveur d'une approche résolument opérationnelle de l'IE.

L'ADIT est le leader historique de l'intelligence territoriale. En quoi consiste-t-elle ? Comment la mettre en œuvre ? Pour quels objectifs stratégiques ?

L'intelligence territoriale, c'est tout simplement la transposition à l'échelle d'une PME, sur un territoire donné, de l'ensemble des outils, méthodes,

réseaux de l'IE. D'où un souci de simplification pour permettre à l'IE d'irriguer le territoire et d'être accessible aux petites structures sur un mode très concret et directement opérationnel. C'est dans cette perspective et pour coller aux besoins des entreprises françaises - grandes et petites - qu'a été créée l'ADIT il y a 20 ans. L'ADIT déploie ses activités dans trois sphères distinctes et complémentaires : l'intelligence stratégique et la diplomatie d'affaires, l'IE territoriale, le management des risques. Elle compte aujourd'hui plus de 500 correspondants dans le monde !

L'intelligence territoriale est intimement liée à la volonté de renforcer la compétitivité et l'attractivité des territoires. N'oublions pas qu'il est souvent difficile pour une entreprise de comprendre les rouages du système public ou parapublic d'aide à son développement, que ce soit en matière d'innovation ou d'accompagnement à l'international. Obtenir des aides ou des appuis relèvent le plus souvent du parcours du combattant pour un primo-explorateur. Or il est clair qu'un chef d'entreprise, absorbé par le quotidien, n'a pas le temps de déchiffrer les arcanes de cet univers. De ce point de vue, la mise en place de la Banque Publique d'Investissement devrait constituer une avancée majeure.

Il faut encore aller plus loin et s'efforcer de faciliter la tâche du chef d'entreprise. Ce qui implique d'aller à sa rencontre, de lui rendre visite, de prendre le temps de lui expliquer les possibilités qui s'offrent à lui, les opportunités qui peuvent apparaître et dont il n'a, de prime abord, pas la moindre idée. Il faut le faire sur un mode pédagogique, en ayant toujours le souci d'être concret, de coller à ses préoccupations, de le rassurer, de l'épauler de manière très pratique.

D'où aussi la nécessité de former des spécialistes de l'intelligence territoriale, avant tout pragmatiques, à l'écoute des chefs d'entreprise, capables de se projeter en amont même de leurs besoins. Par ailleurs, dans la compétition pour attirer les investissements directs étrangers, le territoire qui aura su développer une cellule d'IE offrira un différentiel de valeur ajoutée, qui le rendra plus attractif que ses concurrents.

Car si en matière d'incitation fiscale ou d'infrastructures proposées, l'offre des territoires occidentaux se compare et se vaut peu ou prou, en revanche, la présence d'une cellule d'IE susceptible d'appuyer chaque projet naissant est à même de créer la différence. Une telle cellule peut ainsi aider l'entreprise qui s'installe à comprendre son environnement, à recruter, à déjouer les embûches. Ainsi soutenue, l'entreprise peut envisager plus sereinement de se lancer à l'assaut de nouveaux marchés. Un territoire qui investit dans l'IE se dote d'un levier particulièrement efficace et porteur en matière de compétitivité et d'attractivité.

Vous soulignez la nécessité de former. Quelle est votre vision de l'offre de formation en IE en France ? Comment voyez-vous l'évolution des métiers de l'IE au cours de la prochaine décennie ?

Je suis convaincu que nous sommes très proches du moment où l'IE va devenir un secteur porteur en matière d'emplois dans notre pays. De multiples activités vont apparaître et s'imposer comme des paramètres-clés pour favoriser la croissance de l'entreprise et accompagner l'évolution des techniques et des marchés : surveiller les réseaux sociaux et les messages qui y circulent, suivre l'image de l'entreprise sur le web... telles sont quelques unes des voies nouvelles qui vont connaître un bel avenir.

Sans être exagérément optimiste, il me semble que l'on peut estimer que le nombre des spécialistes de l'IE va se trouver multiplié par dix au cours de la prochaine décennie. Sous la force des événements, l'entreprise, contrainte de s'adapter aux nouveaux paramètres de la compétition économique, intégrera l'IE comme un levier majeur de son développement.

Pour répondre à cette croissance du secteur de l'IE, on peut d'emblée envisager deux solutions, d'ailleurs nullement exclusives l'une de l'autre et bien complémentaires : d'une part, créer des filières de formation spécialement dédiées à l'IE ; et d'autre part instiller dans chaque cursus de *business school* ou d'école d'ingénieur des modules denses d'IE, destinés à éveiller les consciences à cette dimension, et surtout à former les cadres de demain à ces outils. L'idéal étant bien sûr de mêler les deux...

Vous présidez également le syndicat français des professionnels de l'IE, le SYNFIGE [Ndlr : Syndicat français de l'intelligence économique, voir le site <http://www.synfige.fr>]. Quels sont les progrès réalisés en termes d'organisation et de reconnaissance de la profession ? Comment, selon vous, s'efforcer de faire mieux reconnaître les compétences et l'éthique qui s'attachent aux métiers de l'IE ? Enfin, quels sont les objectifs du SYNFIGE à court et moyen terme ?

Fondé en décembre 2010, le SYNFIGE a vocation à rassembler et représenter les professionnels de l'IE exerçant en France. Dans un souci de transparence, il offre la garantie que l'adhérent concerné est reconnu comme un professionnel par ses pairs et qu'il s'engage à respecter la charte éthique de la profession.

D'ailleurs, sur la page d'accueil de notre site, pour bien clarifier notre positionnement, nous rappelons tout de suite que "*l'intelligence économique désigne*

Demain, dans la compétition pour attirer les investissements directs étrangers, le territoire qui aura su développer une cellule d'IE offrira un différentiel de valeur ajoutée qui le rendra plus attractif que ses concurrents.

L'IE va bientôt devenir un secteur porteur en matière d'emplois dans notre pays. De multiples activités vont apparaître et s'imposer comme des paramètres-clés pour favoriser la croissance de l'entreprise et accompagner l'évolution des techniques et des marchés.

l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques. Ces activités sont menées



Crédit photo : EM Normandie

Jean-Guy Bernard et Philippe Caduc : l'intelligence territoriale constitue un fort levier de valeur ajoutée.

dans un cadre légal et éthique." Ce qui paraît évident mais va encore mieux en le disant... De fait, nous évoluons dans un métier où certains ont participé du mélange – pas toujours très heureux – des genres, à la limite de la légalité, avec des débords parfois aussi

retentissants que nuisibles pour l'image de l'IE. Notre action au travers du SYNFIGE vise à démontrer qu'au contraire, il s'agit d'un métier noble. Plus exactement, c'est un métier d'ingénieur du développement international d'une entreprise, soutenu par une exigence éthique de l'IE que nous tenons prioritairement à rappeler.

Il convient ensuite de favoriser le dialogue entre les pouvoirs publics et les cabinets d'IE (le SYNFIGE recense aujourd'hui environ une cinquantaine d'adhérents).

Nous entendons être un aiguillon en matière de mise à disposition des données publiques ou d'établissement de partenariats public – privé. De même, il est de notre rôle d'inciter l'Etat à lancer de nouveaux programmes, à se renouveler en matière de pratiques, pour faire évoluer la culture de l'IE, ses structures et ses procédures. Par-delà les règles inhérentes à tout syndicat professionnel, nous nous efforçons de centraliser et de fournir tous les renseignements recueillis, tant en France qu'à l'étranger, susceptibles d'intéresser nos adhérents. En un mot, nous entendons accomplir un travail de fond, pédagogique, pour éveiller les décideurs aux enjeux de l'IE.

Il s'agit là d'un enjeu majeur qui concerne à la fois les sphères publique et privée.

Abstract

Territorial Intelligence: a driving force for competitiveness and attractiveness.

Philippe Caduc is the CEO of ADIT – the European leader in strategic intelligence – and the President of SYNFIGE (the French federation of consultants in competitive intelligence). He was a pioneer in the area of territorial intelligence in France. Competitive intelligence is not only useful for large companies but also for SMEs. It has to be adjusted to their size, their priorities and their resources. In order to attract Foreign Direct Investments, it is relevant to establish a Competitive Intelligence department which ought to be active and innovative. Creating such a department within Regional Councils and other public organizations gives them a substantial advantage, and improves the attractiveness of the territory in comparison with other competitors.

Territorial Intelligence should be practical. It allows strengthening the economy of our territories by enlarging the strategic resources provided to SMEs and their managers, in order to prevent threats, to ease administrative processes and to explore new opportunities. That is why Territorial Intelligence is a tremendous lever for addressing the challenges of globalization.

Notre vision de l'Intelligence Economique 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 Economique & Territoriale (IE&T) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'IE&T aide les entreprises et 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. 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 référentiels, 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.