

Ancrer l'intelligence économique au cœur des territoires



Claude Revel

Claude Revel est depuis mai 2013 à la tête de la Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE), désormais rattachée au Premier Ministre. Énarque, diplômée de Sciences-Po Paris et de droit des affaires, Conseillère du commerce extérieur de la France, spécialiste reconnue de l'influence par les normes, Claude Revel a été précurseur en France en intelligence économique dans notre pays.

Dans l'entretien qu'elle a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, Claude Revel rappelle les grandes orientations de notre pays en matière d'intelligence économique. Elle insiste sur la nécessité de rationaliser et optimiser les dispositifs existants, tout en les enracinant dans les réalités des territoires.

Plaidant pour des synergies entre l'État, les collectivités territoriales et les entreprises, elle souligne également que nous avons de nombreux atouts pour relever les défis à venir, notamment si nous savons jouer habilement de notre identité pour optimiser notre image et renforcer notre crédibilité sur la scène internationale.

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.

Dans votre dernier ouvrage publié en mai 2012, *La France, un pays sous influences?* vous mettez en relief la dépendance de la France, aux idées, règles et normes internationales au sens large. Vous avez en outre remis à Nicole Bricq, ministre du commerce extérieur, un rapport sur la question, dont elle a tiré un enseignement: "Il nous faut absolument réinvestir le terrain de la normalisation. La bataille économique, c'est aussi la bataille normative". Dès lors, comment optimiser aujourd'hui notre positionnement en ce domaine où des intérêts vitaux sont en jeu?

Il est heureux que la France, par la voix de Nicole Bricq, s'empare enfin énergiquement de cette question. D'autant que nous avons des atouts. Certes, il est vrai que nous ne sommes pas présents partout. L'État ne peut pas tout faire en matière de normes. Les entreprises françaises doivent s'impliquer dans ce domaine, à l'instar de leurs homologues allemandes; c'est leur intérêt de le faire. Cette démarche constitue

bien sûr un effort non négligeable car elle implique l'engagement de ressources humaines importantes, pour être présent partout où nos intérêts sont en jeu.

Ensuite, nous devons aussi porter plus d'attention aux normes de gouvernance, ce que nous avons trop souvent tendance à négliger. Prenons l'exemple des normes financières et comptables. Par tradition, les Français sont un peuple d'ingénieurs. Nous privilégions les aspects techniques et avons tendance à circonscrire notre action à ces seuls aspects, dédaignant les méthodes et outils relevant globalement du *soft power*, ce qui constitue à mon sens une grave erreur. En outre, facteur aggravant, nous ne savons pas forcément nous entendre entre nous. Il suffit de citer l'exemple des bornes de rechargement pour les voitures électriques: la discorde entre les fabricants français a abouti à une solution allemande...

En revanche, il y a des domaines où nous sommes en pointe, comme celui de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il y a

Celui qui définit la norme et a simultanément la possibilité de réaliser techniquement son projet, préempte son territoire, imprime sa marque et prend la main.

Des masses d'informations éparpillées peuvent paraître insignifiantes. Mais une fois regroupées, recoupées et mises en forme, elles peuvent constituer un socle précieux pour anticiper et engager des actions, en permettant de faire émerger des tendances.

effectivement un gros effort à mener en matière de normes sociales au niveau mondial. Mais là encore, si nous voulons prendre la main, il nous appartient de rayonner davantage en direction de nos voisins et partenaires.

En vérité, notre handicap est que nous ne percevons pas l'action de normalisation comme relevant du domaine stratégique et préférons privilégier le technique plutôt que de faire l'effort de penser prioritairement à ce que l'on peut gagner au plan stratégique, que ce soit d'ailleurs pour les entreprises ou pour l'État. Il me semble que c'est là le vrai fil conducteur qui explique notre déficit en matière de normes.

En matière de normes justement, quels sont à vos yeux les principaux enjeux aujourd'hui? D'où viennent les menaces les plus critiques?

Chacun sait qu'il existe une normalisation classique – type norme ISO à l'international. Parallèlement, se sont développées des normes de fait, dont beaucoup de nos concitoyens ignorent le poids réel. Celles-ci sont des standards techniques qui sont développés par des entreprises, lesquelles, en ouvrant un marché, empêchent matériellement leurs concurrents d'y pénétrer. Celui qui définit la norme et a simultanément la possibilité de réaliser techniquement son projet, préempte son territoire, imprime sa marque et prend la main.

Si aujourd'hui les Américains sont les maîtres en la matière, souvenons-nous tout de même que la France a su mener en son temps des actions de ce type, comme ce fut le cas avec la norme GSM. De là sont nés plusieurs grands groupes européens, comme Orange. Ces techniques, les Américains les maîtrisent parfaitement au quotidien. Il suffit pour s'en convaincre de disséquer l'exemple de W3C, un groupe d'entreprises de la sphère internet qui impose ses normes, parce qu'il a toujours un coup d'avance et la possibilité de passer simultanément à l'action.

Il s'agit donc là d'un process lié à la capacité d'innovation et à la capacité de faire passer immédiatement ou très rapidement cette innovation dans les faits.

Une nouvelle période s'ouvre pour la Délégation Interministérielle à l'IE. Comment voyez-vous votre action? Quelles en sont les grandes lignes directrices, les priorités stratégiques?

Pour rester fidèle à l'esprit du décret du Premier Ministre relatif à la Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE), en date du 22 août dernier, l'action à venir suivra quatre grands axes de travail. À savoir un volet pédagogique, un volet

anticipation, un volet sécurité économique, et enfin un volet portant sur le travail d'influence.

Je tiens à mettre l'accent sur l'aspect anticipation. Nous devons prendre en compte cette dimension, non seulement au niveau national, mais encore et surtout au niveau territorial. C'est la connaissance approfondie du tissu local qui permet d'identifier en amont les différents acteurs lesquels peuvent ensuite se révéler utiles pour que telle ou telle opération puisse être menée correctement à son terme.

Il est donc indispensable de mettre en place très rapidement et sur l'ensemble du territoire des "process" permettant d'anticiper l'évolution des situations. N'oublions pas que l'IE, c'est la capacité à échanger et traiter correctement les informations. Il convient donc de faire porter l'effort en matière de partage de l'information au niveau régional, en s'ancrant dans les réalités des territoires.

Deuxième effort à conduire si l'on veut atteindre cet objectif: il faut être lisible. Les dispositifs actuels d'IE ne le sont pas ou trop peu. Il est urgent de rationaliser et simplifier les circuits et les structures existants, puis d'engager de réelles synergies, notamment entre les deux grands pôles que sont l'Intérieur et Bercy.

La faculté d'anticiper relève davantage du bon sens, de la logique de réseaux – réseaux d'information et de compétences – qui permet de faire échanger les acteurs, plutôt que de grands modèles économétriques. Des masses d'informations éparpillées peuvent paraître insignifiantes. Mais une fois regroupées, recoupées et mises en forme, elles peuvent constituer un socle précieux pour anticiper et engager des actions, en permettant par exemple de faire émerger des tendances.

Pour ce qui est du volet sécurité économique, il y a eu de gros efforts réalisés et l'on doit poursuivre dans cette voie. La sécurité économique est entrée dans les mœurs – même si elle n'est pas encore pratiquée partout. Elle doit s'étendre à de nouveaux champs. Si les entreprises semblent en avoir pris conscience, il faut cependant continuer à sensibiliser davantage nos chercheurs et nos scientifiques. Nous entamons d'ailleurs actuellement une collaboration avec le Ministère de la Recherche, qui accueille très favorablement notre démarche, par exemple en ce qui concerne la mobilité internationale, où nos experts doivent se montrer plus prudents et apprendre à se protéger. Il est utile de les aider à maîtriser la propriété intellectuelle, de leur donner les bases élémentaires pour se prémunir sur le plan juridique mais aussi pour saisir les opportunités.

De même, nous devons conduire des actions de sensibilisation en direction du monde universitaire et notamment celui des écoles de commerce où se forment les cadres et dirigeants de demain. J'aurais même tendance à dire qu'il faut élargir au maximum le spectre des élèves et étudiants à sensibiliser à ces nouveaux défis de l'IE autour de

quelques concepts forts: volontarisme, capacité d'anticiper, volonté d'échanger, influence et bien sûr sécurité économique. On voit donc bien que le volet pédagogique que j'évoquais précédemment se décline de manière transversale. D'où la nécessité de réfléchir à établir un référentiel en IE qui permette de clarifier les choses et de faire en sorte que les termes employés soient bien les mêmes pour tous, avec des principes directeurs communs.

Enfin, pour ce qui est du volet influence, il y a bien sûr la question des normes déjà abordées, mais aussi notre capacité à influencer notre environnement économique. Là aussi, il convient d'œuvrer très en amont pour réfléchir à de nouvelles alliances, à la façon d'aborder de nouveaux marchés, bref pour "formater" notre environnement futur.

À différents échelons territoriaux, notamment au niveau régional, on voit fleurir des initiatives pour promouvoir et diffuser les savoir-faire et les pratiques de l'IE. Le Campus IE de Basse-Normandie est l'une d'entre elles, avec deux volets: la formation continue et la recherche interdisciplinaire en IE. Elle a pour particularité de se définir comme un processus territorial et territorialisé à l'échelon régional.

Selon vous, comment l'action de l'État peut-elle soutenir, accompagner, encourager ce type de projets?

S'il ne peut pas s'engager financièrement, l'État a en revanche la capacité à apporter un soutien actif à ce type de démarche, à manifester clairement un appui politique au sens noble, large et non partisan du terme. On doit d'ailleurs se réjouir du fait que les collectivités territoriales peuvent désormais, si elles le souhaitent, être associées aux travaux des systèmes d'IE mis en place par l'État dans les territoires.

On observe aujourd'hui une vraie volonté de la part des services de l'État d'irriguer les territoires en matière d'IE. Il ne s'agit bien sûr pas de le faire de manière directive, mais en conduisant la sensibilisation que nous évoquions précédemment, en contribuant à une prise de conscience et en s'efforçant de créer une dynamique vertueuse. C'est moins là une question de budget que d'optimisation des ressources existantes. Sans oublier une volonté de légitimer les actions entreprises, notamment en matière de formation en IE.

D'autre part, je crois qu'il faut fluidifier les échanges d'informations, du terrain vers le haut et réciproquement. C'est une gymnastique mentale à laquelle nous devons nous accoutumer, en étant proactifs, en prenant l'initiative de faire circuler l'information.

Par exemple, vous qui êtes tout à la fois dans la formation continue et la recherche, vous pouvez collecter des informations susceptibles de nous intéresser, que nous n'avons pas forcément dans

notre spectre d'études, et qui nous permettront d'appréhender plus méticuleusement les besoins des entreprises.

De fait, que ce soit pour une entreprise ou un territoire, il me paraît clair que l'IE constitue un authentique levier de création de valeur. L'IE crée, de par sa nature même, de la valeur ajoutée. Elle est un facteur-clé de la compétitivité. C'est l'une des raisons pour lesquelles il nous faut absolument arriver à faire émerger un nouvel état d'esprit, apprendre l'agilité et l'échange, savoir être proactif et innovant.

D'ailleurs, je rappellerai volontiers à vos lecteurs que la Délégation interministérielle à l'intelligence économique est une structure légère, qui a vocation à être un centre d'alerte, d'impulsion et d'accompagnement au service des intérêts économiques de notre pays, en visant prioritairement à conforter sa compétitivité.

Pour conclure, exercer une influence se fait par les normes, certes. Mais l'influence peut aussi s'exercer par une forte identité qui génère un rayonnement. La Normandie possède indéniablement une notoriété mondiale. Comment cette identité reconnue peut-elle être utilement mise en valeur dans les jeux d'influence à l'échelle internationale?

L'influence, rappelons-le, se pense et se déploie sur le long terme. Il s'agit de créer les conditions idoines pour que l'environnement visé se montre favorable aux orientations choisies. Donc, de fait, vous avez raison de le préciser, l'influence s'exerce aussi par l'identité. C'est-à-dire par la capacité de rayonnement que confère une identité puissante.

Il ne suffit pas de se cantonner à l'ingénierie et à la technique, il convient de soigner son identité de façon à ce qu'elle soit perçue de manière optimale. Ce qui implique aussi de réfléchir à son image, au contenu qu'elle véhicule, à la manière dont elle est perçue, acceptée et le cas échéant répercutée. Or, si l'on examine plus avant cet aspect de l'influence, on s'aperçoit qu'il y a en réalité trois éléments qui s'imbriquent l'un dans l'autre: l'identité, l'image, la crédibilité.

L'identité ne peut être biaisée. Elle doit nécessairement reposer sur un socle de réalité, être cohérente avec ses caractéristiques. Ce sont ces traits que l'on dégage et que l'on trouve intéressants de faire percevoir à autrui, que l'on va ainsi chercher à mettre en valeur.

Dans le cas de la Normandie, il faut donc se livrer à un travail de *brainstorming* puis de *story telling* qui permettra de déceler et d'énoncer de la façon la plus fine qui soit les mots-clés qui s'attachent positive-

D'autre part, je crois qu'il faut fluidifier les échanges d'informations, du terrain vers le haut et du haut vers le terrain.

Il ne suffit pas de se cantonner à l'ingénierie et à la technique, il convient aussi de soigner son identité de façon à ce qu'elle soit perçue de manière optimale... Il y a trois éléments qui s'imbriquent l'un dans l'autre: l'identité, l'image, la crédibilité.

ment à l'image et à l'identité du territoire concerné. Ne perdons pas de vue que l'identité repose sur des valeurs, des traits de comportement, des images,



Jean-Guy Bernard et Claude Revel: il est impératif d'amarrer l'Intelligence économique aux réalités des territoires.

des concepts, qu'il convient de dégager et mettre en relief. Savoir valoriser au mieux ces éléments implique que l'on sache les présenter de façon cohérente et intelligemment perceptible. C'est là tout l'art de l'influence, qui constitue l'un des piliers majeurs de l'IE.

À l'échelle de la Nation, faire de l'influence, c'est contribuer à l'intérêt général. Or, une identité puissante et bien perçue contribue au rayonnement du pays, donc sert l'intérêt général. Et cette identité repose en partie sur la réalité que sont les territoires, avec leur diversité et leur richesse naturelle, humaine, économique, culturelle...

Les identités régionales et nationales s'épaulent et se soutiennent ainsi mutuellement. On doit jouer la carte de l'identité régionale sans jamais oublier qu'elle s'inscrit dans un cadre plus vaste qui est l'identité nationale, voire aujourd'hui l'identité européenne. Regardons comment communiquent les Länder allemands ou les États américains: ils ont leur propre identité, forte, mais n'oublie jamais qu'ils s'inscrivent dans un cadre plus large qui les accueille et les protège, à savoir l'État fédéral. Au-delà des principes, ce sont là des techniques de valorisation du patrimoine. On a donc bien ici affaire à de l'influence reposant sur le concept-clé d'identité. En guise de conclusion, je voudrais cependant rappeler que l'influence par la puissance de l'identité pose une question de fond que l'on ne peut en aucun cas éluder. À savoir, que veut-on défendre? S'il n'y a pas d'objectifs, pas de valeurs communes, il ne peut y avoir d'influence. L'influence ne peut répondre seule à la question du sens. D'où l'importance du questionnement sur ce que nous voulons, ce que nous visons. Ce qui renvoie là encore à un choix d'ordre stratégique.

Abstract

Rooting Competitive Intelligence in Territories

Mrs Claude Revel is the head of the Délégation interministérielle à l'intelligence économique since May 2013. A graduate of the Ecole Nationale d'Administration and Science-Po Paris and in Corporate Law, she is Senior Advisor for French Foreign Trade and an expert on influencing through international standards. She has been a forerunner in Competitive Intelligence in France. Claude Revel indicates here the guidelines of the French national competitive intelligence policy and then underlines the need for a more rational and optimal coordination among the existing processes and to connect them better to the actual and local situations. She is convinced of a necessary synergy between the State, local government bodies and companies. France has numerous assets in order to face current challenges. Among them are its identity and its power to convince and innovate which are the top criteria of its credibility abroad.

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.