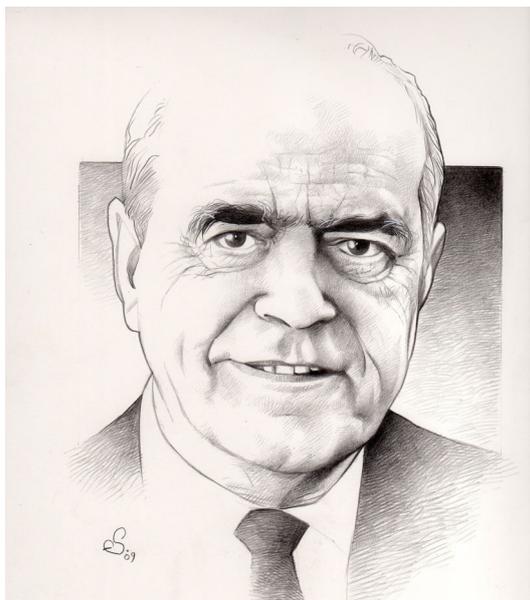


Se développer dans un monde complexe

Intelligence territoriale : former, protéger, passer à l'offensive et communiquer



Alain Juillet

Alain Juillet a été en France le premier Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier Ministre. Ancien Directeur du Renseignement à la DGSE (Direction Générale de la Sécurité Extérieure), il a également été Directeur Général de plusieurs entreprises. D'où cette précieuse double culture des mondes du renseignement et de l'entreprise, dont il tire des leçons pour revivifier nos territoires.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, Alain Juillet plaide pour une intelligence économique sur mesure, pragmatique, répondant aux attentes locales. Pour relever le défi de l'ancrage territorial, il faut mettre l'accent sur la formation et la protection de l'immatériel, adopter une démarche résolument offensive et communiquer. Ce n'est qu'en expliquant et en séduisant, grâce aux ressorts de l'influence, que l'on rendra l'espoir aux populations comme aux acteurs locaux et que l'on retrouvera une dynamique porteuse.

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.

À vos yeux, comment s'articulent les relations entre intelligence économique et intelligence territoriale ?

L'intelligence territoriale, c'est la mise en pratique sur le terrain des principes de l'intelligence économique (IE). Si l'on veut que l'administration aussi bien que les PME-TPE soient sensibilisées à l'IE, il faut coller aux réalités des territoires. Pour que cette démarche soit jugée crédible et efficace au niveau des collectivités, il faut faire des propositions adaptées aux besoins locaux et prendre en compte les réalités et différences culturelles. Nos pays sont des mosaïques plus ou moins contrastées. L'IE ne peut s'appliquer à l'identique en Auvergne et à Marseille. L'intelligence territoriale, c'est d'abord la manifestation d'une volonté émanant des acteurs majeurs locaux – administrations, CCI, syndicats professionnels et patronaux... – désireux de faire partager une vision et une dynamique à ceux qui vivent sur le territoire. C'est là une démarche spécifique, qui n'est pas forcément calquée sur celle que l'on trouve à l'échelon national. En ce sens, l'intelligence territoriale, c'est l'intelligence girondine au regard d'une IE à tendance jacobine.

Quel bilan dressez-vous de l'évolution de l'intelligence territoriale en France depuis le rapport Martre ? Où en est-on aujourd'hui ?

Il y a eu une prise de conscience progressive à l'échelon local, par les régions et les CCI notamment. Elle doit être encouragée, d'autant qu'une telle démarche est vitale pour nos entreprises, en particulier les PME. En revanche, là où le bât blesse, c'est qu'à l'origine, nous avons peut-être trop axé notre action et nos messages sur les grandes entreprises, sans comprendre qu'il fallait aussi formuler un langage clair, plus adapté, en direction des PME qui forment l'essentiel du tissu économique local. En agissant de la sorte, nous avons creusé un fossé, les petites entreprises considérant que l'IE présentée sous cette forme était hors de leur portée. Il y a eu indubitablement un déficit tout à la fois d'appréciation et pédagogique.

Or, paradoxalement, ceux qui tirent aujourd'hui le plus d'avantages de l'emploi des techniques IE sont justement les PME quand elles les maîtrisent. On n'a pas besoin d'être un grand expert ou de consacrer de gros budgets pour le faire. Quand

Rappelons que la véritable vocation de l'IE est d'abord offensive. L'IE, c'est du renseignement, destiné à l'offensive, donc fait pour gagner.

À elle seule, la maîtrise du savoir-faire technique n'est plus suffisante pour emporter la décision sur des marchés complexes où une multitude de paramètres entrent en ligne de compte. Il faut s'adapter aux exigences du marché, savoir écouter les desiderata des prospects...

une PME s'est approprié le concept et a engagé une action concrète à son niveau, en suivant les processus IE convenables, elle peut alors très rapidement optimiser ses potentialités. Ainsi, le simple fait de lui apprendre à mettre une alerte Google sur son ordinateur pour suivre la concurrence en une minute tous les matins, constitue un plus pour la connaissance de son écosystème. C'est une petite astuce qui lui donne un avantage concurrentiel, qui ne lui prend pas de temps et ne lui coûte rien. Le patron de PME voit donc immédiatement comment faire son profit de ce type de méthode, simple et efficace à mettre en œuvre. Il est donc évident qu'il faut donner à l'intelligence territoriale ses lettres de noblesse, comme l'avait fait avec beaucoup de pertinence en son temps en Basse-Normandie le préfet Pautrat, que l'on peut légitimement considérer comme le père du concept d'intelligence territoriale. Si nous voulons gagner dans les territoires, il est impératif d'adapter et de faire descendre l'IE dans les PME.

En régions, nous avons parfois le sentiment que, s'il y a une impulsion au niveau national, elle n'irrigue pas les territoires...

Le problème vient de ce que souvent, nous ne savons pas décliner les concepts ou les modes d'action. Hier, on faisait passer un message d'IE à teneur nationale là où nous aurions dû prendre la peine de l'adapter pour le faire coller, sous forme d'intelligence territoriale, aux réalités locales, en prenant en compte les spécificités de chaque configuration. Heureusement, aujourd'hui, il me semble qu'il existe une authentique prise de conscience quant à la nécessité de développer une forme très pratique d'intelligence territoriale. La plupart des régions de France s'y sont attelées de manière sérieuse. Mais effectivement, encore faut-il que cet élan descende au niveau des départements et des villes, pour irriguer le tissu économique local. Ne perdons jamais de vue que le message doit être adapté aux besoins des interlocuteurs.

La crise économique actuelle va créer un processus de sélection naturelle. Les entreprises qui parviendront à survivre et à redémarrer devront trouver de nouveaux relais de croissance, donc fonctionner de manière différente. C'est là où l'intelligence territoriale a toute sa place pour les vingt prochaines années. Encore une fois, il s'agit de proposer aux acteurs de terrain des choses simples, faciles et peu onéreuses à mettre en œuvre, dont ils perçoivent très vite qu'elles constituent un plus majeur pour leur développement. Dans ce cadre, il est impératif de faire preuve de pédagogie et de se montrer habile pour faire passer les messages. Il y a indéniablement un effort de simplification, de persuasion et même d'influence à conduire auprès des

décideurs et des cadres, au niveau local, en s'appuyant sur des choses très concrètes, avec pragmatisme. On ne retiendra leur attention que s'ils ont le sentiment que cela va leur apporter un plus. D'où l'importance d'illustrer cela par des histoires vécues, se rapportant à des entreprises de leur taille, en leur montrant qu'au-delà des aspects défensifs, l'intelligence territoriale permet de passer à l'offensive.

À ce sujet, permettez-moi de rappeler que la véritable vocation de l'IE est d'abord offensive. Replongeons-nous dans le contexte du rapport Martre. Personne à l'époque n'osait employer le terme de renseignement qui sentait le soufre en ces temps de guerre froide. Pour faire passer le message de l'IE, on a donc joué sur l'aspect défensif, protection. Mais la vérité n'en demeure pas moins que l'IE, c'est du renseignement, destiné à l'offensive, donc fait pour gagner.

Aujourd'hui, on maîtrise peu ou prou les méthodes de l'IE en défensif. Or, nous devons enfin oser communiquer sur l'IE en tant que concept et méthode offensifs. Invertissons les logiques et les priorités. Les grandes entreprises le font naturellement. Elles savent tout à la fois être offensives et défensives, surveiller leurs concurrents et protéger leur potentiel. Il nous faut être à tous les échelons beaucoup plus pragmatiques.

À cet égard, il serait grand temps d'en finir avec une certaine arrogance française qui tend à nous faire croire, bardés de certitudes, que nous sommes géniaux et que nous n'avons rien à apprendre des autres! Cessons de regarder le monde par le seul prisme du regard de l'ingénieur! Apprenons aussi à intégrer d'autres dimensions comme la communication, l'intelligence culturelle ou le management!

Nous sommes un peuple d'inventeurs et d'ingénieurs, et c'est tout à notre honneur. Mais ne nous enfermons pas aujourd'hui dans cet unique prisme. Car, à elle seule, la maîtrise du savoir-faire technique n'est plus suffisante pour emporter la décision sur des marchés complexes où une multitude de paramètres entrent en ligne de compte. Ce n'est pas parce que l'on fait la plus belle machine, la plus sophistiquée et la plus performante, que l'on trouve forcément un acquéreur. Il faut s'adapter aux exigences du marché, savoir écouter les *desiderata* des prospects...

En tant qu'ancien Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier Ministre, comment percevez-vous l'évolution de la fonction, avec des tutelles différentes comme on l'a vu successivement avec Olivier Buquen puis Claude Revel?

J'ai eu la chance de créer la fonction à une période où personne n'avait réellement conscience de ce qu'est l'IE. Ce qui signifiait une absence de contraintes. J'étais dans l'IE comme un poisson dans l'eau, sujet qui me passionnait depuis

toujours, d'autant que j'avais une double culture de renseignement et des affaires économiques. Mon travail initial a surtout consisté à convaincre mes interlocuteurs de l'utilité de la démarche. Et il fallait simultanément désenclaver l'IE. En s'efforçant d'abord de sortir l'IE de la seule sphère du SGDN (Secrétariat Général de la Défense Nationale) qui nous donnait une connotation trop Défense. De fait, à l'origine, le poste n'était pas interministériel, même si à titre personnel j'entretenais des relations à ce niveau, sans en avoir cependant la légitimité officielle. Il fallait donc prioritairement nommer un délégué interministériel et le changer de localisation. Ce qui se passa ensuite avec Olivier Buquen, puis Claude Revel.

Aujourd'hui, Claude Revel s'attelle courageusement à cette tâche. Elle possède de nombreux atouts. Elle est reconnue par tous et a toujours baigné dans la sphère de l'IE. Elle a participé à des groupes de recherches. Elle a travaillé dans le privé, elle a écrit, elle maîtrise ses dossiers. Bref, elle a naturellement une authentique légitimité.

Quand j'occupais cette fonction, j'étais prioritairement focalisé sur les entreprises et l'administration territoriale. Olivier Buquen était dans une logique autre, axée plutôt vers l'Intérieur. D'ailleurs, il a fait un gros travail sur le secret des affaires, même s'il n'a pu le poursuivre jusqu'à son terme. Claude Revel est, elle, une spécialiste des normes et des standards. Elle travaille prioritairement sur l'économie immatérielle et sur les sujets institutionnels où, là aussi, elle bénéficie d'une légitimité, étant de par sa formation issue de l'ENA. Elle va donc pouvoir faire un excellent travail, en professionnelle connaissant bien son métier. Aussi, pour répondre à votre question, oui, nous allons dans le bon sens. On observe globalement une évolution favorable de la fonction IE dans notre pays.

Sur l'aspect formation, qu'en est-il ?

Le concept d'IE tel qu'on l'avait développé en 2003 doit à l'évidence être revu car nombre de paramètres ont changé. Il faut sortir d'urgence un nouveau référentiel de formation. Claude Revel l'a bien compris et a chargé Philippe Clerc de piloter ce projet.

Dans ce cadre, bien sûr, l'intelligence territoriale comme l'influence auront toute leur place. Initialement, l'influence n'avait pas été réellement intégrée dans le périmètre de l'IE. C'est petit à petit, en observant le rôle joué par des concurrents à l'international, que l'on s'est approprié l'influence comme composante à part entière de l'IE. De même, il faut repenser l'action en direction des territoires, notamment en intégrant la dimension culturelle, tant au regard des populations que des métiers.

Vous êtes Président du CDSE (Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises). Quel bilan

dressez-vous en matière de sécurité économique pour les entreprises ?

Si l'on excepte la question bien spécifique des prises d'otages, la sécurité physique des entreprises est aujourd'hui une thématique à peu près correctement maîtrisée. Globalement, on gère bien la sécurité physique des employés et des sites. Idem pour les administrations. La sécurité matérielle est bien assurée par la surveillance et la télésurveillance, par toutes sortes de systèmes de contrôle. Reste bien sûr la question des visites professionnelles dans les sites. Qu'est-ce qui prouve par exemple qu'un courtier d'assurance qui vient faire une évaluation ne va pas transmettre des informations à la concurrence ? Or aujourd'hui, la question des risques prenant de l'ampleur, le rôle des assurances devient crucial. Un cas parmi tant d'autres, celui des sociétés de réassurance. Elles ne sont pas situées en France. Vous pouvez mettre tous les tampons "Secret" ou "Confidentiel" que vous voudrez sur les documents, quand ils sont transmis à l'étranger, vous n'avez plus aucun moyen de préserver la confidentialité des données. Il y a donc un effort pédagogique à mener, de sensibilisation à ces nouvelles menaces, pour protéger notre patrimoine matériel et immatériel. Comme par exemple de prévenir le renseignement intérieur local et de prendre certaines précautions élémentaires lorsque des délégations étrangères veulent visiter un certain nombre de sites.

Mais c'est surtout dans la sphère de la protection de l'immatériel que nous devons progresser. On y relève deux problèmes majeurs. Tout d'abord, les intrusions, c'est-à-dire les gens qui entrent dans vos systèmes pour vous prendre des informations. La mise en place de barrières de sécurité est souvent plus complexe qu'on ne le croit. Pour cela, il importe d'abord de dégager la partie attaques et intrusions du système DSI pour le mettre dans la sécurité. Ensuite, il y a le problème de l'identité numérique, y compris en interne. Comment s'assurer de savoir avec qui l'on échange réellement si l'adresse IP a été piratée ? Cette confusion sur l'authentification des donneurs d'ordre peut donner lieu à des arnaques de grande ampleur.

Vous êtes également Président de l'Académie d'Intelligence Économique. Au-delà de l'aspect sécurité évoqué ci-dessus, vous mettez fréquemment l'accent sur l'importance du paramètre influence dans les grands enjeux économiques d'aujourd'hui. Pour quelles raisons ? L'intelligence territoriale doit-elle davantage intégrer cette dimension ?

On observe globalement une évolution favorable de la fonction IE dans notre pays.

Une bonne stratégie est nécessaire pour gagner, mais elle n'est plus suffisante. A l'époque de l'hyper-médiatisation qui est la nôtre, la dimension communication, et a fortiori influence, est indispensable.

Il faut agir certes, mais aussi le faire savoir, expliquer, séduire. Si on ne le fait pas, d'autres vont se charger de démolir votre action.

Oui, indubitablement. Le concept d'influence a été perçu au départ comme le complément de la stratégie. Une bonne stratégie est nécessaire pour gagner, mais elle n'est plus suffisante. À l'époque de l'hypermédiatisation qui est la nôtre, la dimension

communication, et a *fortiori* influence, est indispensable. Il faut agir certes, mais aussi le faire savoir, expliquer, séduire.

Si on ne le fait pas, d'autres vont se charger de démolir votre action, en cherchant les failles dans votre système, votre stratégie ou votre démarche. Plus que jamais, il est indispensable de communiquer avec intelligence, tant en défensif qu'en offensif. L'influence

est un moyen d'expliquer les choses – en les orientant bien sûr, car il s'agit de défendre les objectifs que l'on s'est fixés – de justifier son positionnement et son action, donc de dire pourquoi on le fait.

Si là encore, on se place dans une perspective territoriale, cette démarche pédagogique qui se traduit dans les faits par de la communication et de l'influence, permet de bien faire comprendre par les différents acteurs de terrain le pourquoi des actions

entreprises et les fruits que l'on peut espérer en récolter. Prenons l'exemple d'une entreprise qui est obligée de délocaliser une partie de sa production, pour cause de coûts de main-d'œuvre. Elle peut très bien expliquer ce positionnement en mettant en avant le fait qu'elle va en revanche garder la R & D sur le territoire. Et avec les bénéfices réalisés sur la main d'œuvre, renforcer au contraire sa R & D en France et optimiser sa production pour le plus grand bien du territoire.

Il est logique de s'adapter aux exigences du marché. Mais il est aussi impératif d'expliquer avec pertinence aux parties prenantes du territoire qu'on le fait avec intelligence et en jouant sur le long terme, dans l'intérêt de tous. En agissant de la sorte, on favorise l'éclosion de l'espérance. Il appartient à l'intelligence économique territoriale de savoir générer une dynamique porteuse. Ce qui implique qu'elle sache tout à la fois expliquer par la raison et susciter l'espoir par la séduction, les deux atouts-clés du processus d'influence. Souvenons-nous que rien n'est jamais irrémédiablement perdu! Il y a toujours des cartes à jouer, des opportunités à exploiter. Encore faut-il avoir l'esprit en éveil et croire aux vertus de l'action, bref avoir l'intelligence des situations. Finissons-en avec la sinistrose et l'auto-flagellation! Notre société n'avancera que si elle retrouve l'espoir. Par l'influence – comprise encore une fois ici sur un mode positif – nous pouvons lui redonner des raisons d'espérer, et ce à tous les échelons du territoire.



Jean-Guy Bernard et Alain Juillet : il est impératif d'avoir l'esprit d'éveil et de croire aux vertus de l'action.

Abstract

Territorial Intelligence: training, protection, economic offensive and communication

Alain Juillet was the first national Director of Competitive Intelligence, attached to the French Prime Minister's office. He has been the Director of Intelligence within the "Direction Générale de la Sécurité Extérieure" ("French MI6"), as well as the CEO of several Companies. This double competence explains how he understands so well the world of Intelligence as well as the private sector. This allows him to give us advice to revive our regional dynamics.

In this interview with Jean-Guy Bernard, CEO of EM Normandie, Alain Juillet argues in favor of local and regional approaches of Competitive Intelligence, oriented to practical solutions. In order to face the challenge of regional implantation dynamics, we have to focus on training, the protection of critical information, the sense of economic struggle and the improvement of communication among regional stakeholders. It is necessary to give explanations, to make Competitive intelligence a tempting approach, using all the resources of influence. By doing so, we will restore hope among our populations as well as among local stakeholders which will allows us to recover a steady growth.

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 (I&E&T) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'I&E&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'I&E&T est l'affaire de tous. Car le sens des responsabilités de chacun décide du succès commun.

De fait, l'I&E&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'I&E&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'I&E&T constitue le socle des succès à venir.