

Maîtriser la complexité des territoires pour mieux les développer : le regard de Philippe Clerc



Philippe Clerc, conseiller en prospective internationale à CCI France, président de l'Association internationale francophone d'intelligence économique.

Pourquoi INTEREST

Concevoir l'aménagement du territoire avec comme perspective le développement économique, en usant du formidable levier de l'intelligence territoriale – l'intelligence économique appliquée aux territoires – tel est l'objectif stratégique que se fixe aujourd'hui SEBL Grand Est. Dans cet esprit, la lettre INTEREST – L'Intelligence territoriale Grand Est – a vocation à être une plate-forme de réflexion où des experts de premier plan, issus d'horizons différents, livrent leurs analyses et proposent des pistes d'action pour optimiser les ressources de notre région.

Plus que jamais, il s'agit d'approfondir notre réflexion, de créer de nouveaux réseaux, d'être agiles et proactifs dans une démarche stratégique sur le long terme... Dans la guerre économique planétaire, l'enracinement local et la mise en valeur des identités comme des ressources constituent des critères différenciants et positifs, à même d'optimiser nos atouts vis-à-vis de nos partenaires, sur nos territoires comme à l'international.

La diversité économique, historique et culturelle d'une région constitue-t-elle un obstacle ou un atout en matière d'aménagement ? Les territoires sont-ils égaux face à la mondialisation et les mêmes recettes de développement doivent-elles être appliquées uniformément ? La prospective est-elle la clé d'une stratégie gagnante à l'heure où trop d'acteurs se contentent de réagir quand il faudrait agir ?

Nul ne pouvait mieux répondre à ces questions que Philippe Clerc, conseiller expert en intelligence économique et prospective à CCI France, mais aussi président de l'Association internationale francophone d'Intelligence économique, fonction qui lui confère une connaissance poussée des expériences étrangères menées dans ce domaine. Dans l'entretien qu'il a accordé à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, il revient aussi sur un aspect développé par son dernier livre (*L'intelligence économique du futur*, chez Iste Editions) : celui des sphères d'influence. Un sujet central pour le Grand Est dont le rayonnement ne s'arrête pas aux frontières de l'Hexagone.

Vous venez de publier avec Henri Dou et Alain Juillet *L'intelligence économique du futur*. Dans le premier tome, intitulé "Une nouvelle approche stratégique opérationnelle", vous consacrez un chapitre au concept de sphère d'influence. En quoi est-il essentiel pour les aménageurs territoriaux?

Il leur permet de sortir de la tactique et du court terme, d'entrer en stratégie pour structurer capacités et pouvoir d'action. Il s'agit d'influencer l'équilibre des forces en présence dans l'environnement stratégique du territoire ou de la Région en faveur de ces derniers. En outre, il permet aux aménageurs de replacer les territoires en intelligence avec le monde. Dès lors, le concept de sphère d'influence, géopolitique par excellence, prend une importance particulière pour les aménageurs locaux. Ce faisant, le territoire va progressivement reprendre de l'ascendant sur son environnement au-delà de l'attractivité. Le Grand-Est à cet égard dispose d'un environnement à haute

valeur stratégique : l'espace transfrontalier. Pour y survivre, comment va-t-il bâtir sa sphère d'influence ? Avant cela, comment la définir ? A CCI France, nous avons adapté aux territoires la matrice d'entreprise dite de "suprématie stratégique" de l'Américain Richard d'Aveni avec qui nous dialoguons régulièrement. Cette matrice s'active à partir de trois leviers : le pouvoir d'analyse et de compréhension, grâce aux instruments mis à notre disposition par l'économie et la sociologie ; le pouvoir de séduction qui consiste à "capturer les cœurs et les esprits" (*Capture the Hearts and Minds*) ; enfin le pouvoir de façonner cet environnement grâce à la mobilisation des compétences, des intelligences, de la maîtrise des normes juridiques et sociales. De ce point de vue, le Grand Est, riche de sa diversité historique et culturelle, ne manque pas de gisements de savoir-faire, à condition de bien les identifier et de savoir les piloter en stratégie. Quels sont, dès lors, les composants de la

Il est indispensable, comme on le fait avec un certain succès en Corse, de réintégrer l'université dans le processus de développement territorial.

sphère d'influence que le "stratège territorial" devra mobiliser ? Les trois plus importants sont le "noyau", les intérêts vitaux et les positions avancées. Le noyau d'abord d'où le territoire tire ses ressources vitales qui lui permettent d'exister. C'est-à-dire ses industries, ses ressources agroalimentaires, ses "intelligences", son histoire et ses cultures.

Le Grand Est a conservé au fil des restructurations une véritable culture industrielle. Il va pouvoir en faire un atout et renforcer son noyau grâce au "fractionnement des chaînes de valeur mondiales". Provoqué par la révolution numérique et la hausse des salaires dans les anciens "pays-usines du monde", le fractionnement engendre progressivement un mouvement de relocalisation.

Dans une sphère, il y a également les intérêts vitaux. Il s'agit d'actifs valorisant ceux du noyau (activités différenciantes, attractives pouvant anticiper de nouveaux besoins d'autres territoires partenaires...). La maîtrise d'innovations de rupture permettra ici au Grand Est, territoire acculturé à la haute technologie (digitalisation, robotisation, outils de simulation et de conception, solutions numériques et organisation industrielle, impression 3D...), de redevenir leader dans certaines filières et d'assurer ainsi le succès du noyau. Les positions avancées de la sphère enfin, sont des combinaisons d'activités développées avec des organisations de territoires concurrents ou alliés. Typiquement pour la Région Grand Est, il s'agit de la Grande région, du Rhin supérieur ou de la Champagne-Ardenne-Wallonie. Acteurs complémentaires essentiels, les réseaux humains, les réseaux d'entreprises, les réseaux politiques, culturels, constituent à cet égard un arsenal puissant pour prendre – ou reprendre – l'ascendant sur son environnement.

Le syndrome du "mimétisme des experts", utilisant les mêmes méthodologies, les mêmes outils, sans regard critique, a fini par rendre nos boussoles stratégiques obsolètes.

Dans une communication que vous avez présentée à l'Université de Santiago du Chili, vous proposez, dans la lignée du sociologue Karl Polanyi, une nouvelle grille d'analyse pour stimuler le développement économique local. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Associant l'économie et l'anthropologie, Karl Polanyi, en 1944, dans une analyse visionnaire, d'une grande actualité, montre que nos politiques de développement calées sur la société de marché et ses impasses (désastres écologiques, dérèglements sociaux, appauvrissement culturel), se sont "désencastrées" de la vie sociale. De fait nos "agirs stratégiques" sont devenus inopérants. Fort de cet éclairage, avec d'autres, nous proposons de "réencastrer" nos stratégies économiques dans la vie quotidienne, en tenant compte comme dans une urgence, de l'esprit des peuples. En France, ce hiatus a été renforcé du fait du déploiement de politiques publiques "descendantes" qui se sont succédées

historiquement, accompagnant la décentralisation. L'ingénierie de territoire d'abord, qui se traduit dès les années 50 en un aménagement du territoire reposant sur de grands projets pilotés par l'Etat central et l'expertise de la haute fonction publique, à travers notamment la Délégation à l'aménagement du territoire, (DATAR).

L'ingénierie territoriale apparaît ensuite avec la décentralisation de 1982. Elle est une ingénierie plus locale, mais dont le principal défaut est d'avoir été spécialisée à l'extrême, au point de cloisonner les expertises et de perdre de vue toute stratégie d'ensemble. Centralisation et décentralisation ont finalement employé les mêmes méthodes et abouti à la même erreur : couper les moyens d'intervention de la réalité sociale. Avec, au bout du compte, ce paradoxe : toujours plus d'argent déversé et le syndrome de "Paris et le désert français" (Gravier) qui persiste. L'intelligence territoriale apparaît alors comme une issue au divorce "mortifère" explicité par Polanyi. Une issue se dessine à condition de renouer avec l'interdisciplinarité, le temps long de la prospective et de "réencastrer" les choix économiques dans la vie sociale. Comme l'écrit Jean-Eric Aubert (Société française de prospective), "*nous sommes tous des sociétés primitives avancées*" ! Pour penser un territoire et son développement, "*la connaissance des pratiques sociales compte autant que l'analyse économique*". Ce qui est intéressant avec le Grand Est, c'est que l'on part d'une réalité très vivante et très diverse, à la fois celle du contexte français et celle de l'environnement international transfrontalier. Il s'agit de territoires aux pratiques sociales façonnées par des matrices culturelles qui s'entrechoquent et s'hybrident historiquement pour dégager aujourd'hui des dynamiques de développement communes.

Comme nous l'expérimentons en Corse avec un certain succès, il est indispensable à ce titre de réencastrer l'université dans le processus de développement territorial, afin qu'elle participe à l'indispensable "agir prospectif". L'université de Lorraine en est un bon exemple.

Comment expliquez-vous que la politique française d'intelligence économique, qui doit tant au rapport Martre, dont vous avez été le rapporteur, n'ait pas réussi à se décentraliser davantage ?

Parce que la communauté de pratique de l'intelligence économique et territoriale s'est installée dans une posture "réductionniste" ! Nous avons oublié de faire œuvre d'innovation en matière de stratégie territoriale et d'intelligence des situations. Le syndrome du "mimétisme des experts" (*dixit* M. Gauchet), utilisant les mêmes méthodologies, les mêmes outils sans regard critique, a fini par rendre nos boussoles stratégiques inopérantes et nos "intelligences aveugles" (E. Morin).

Pourtant, grâce au rapport Martre, la France dis-

posait, aussi bien pour la sphère publique que pour la sphère privée, d'une démarche originale d'intelligence économique, fondée sur la mobilisation d'outils interdisciplinaires et sur l'intelligence des cultures et des pratiques sociales. Malheureusement, au fil des ans et des ruptures, nous nous sommes contenté d'ajuster nos grilles de lecture et nos stratégies exclusivement sur l'économique, alors que, pour anticiper les évolutions, il fallait réhabiliter l'intelligence sociétale et prospective.

Les schémas de développement se sont multipliés au travers de concertations-alibis, ce qui a suscité dans la sphère sociale, un sentiment de déconnexion d'avec les décideurs centraux – ceux de Paris, mais aussi, ceux des régions – divorce qui est à l'origine de l'irruption du mouvement des Gilets jaunes.

Dans une région comme le Grand Est, ouverte sur l'Europe par excellence, quels sont les défis spécifiques à relever en matière d'intelligence territoriale ?

Certainement formaliser plus clairement l'intention stratégique du territoire et sa zone pivot, et définir les activités à développer pour le futur de la Région. L'excellent document de décembre 2018, *Orientations stratégiques transfrontalière du Grand Est*, me paraît essentiel à relire à cette aune.

Autre défi, l'industrie du futur est évidemment un dossier central qui exige un regard à 360 degrés sur l'évolution de votre environnement stratégique. Dans ce domaine, une prospective territoriale efficace passe par la mobilisation de tous les champs disponibles - scientifiques, technologiques (dont la stratégie de "spécialisation intelligente"), historiques, juridiques, sociaux – pour dégager des lignes-force d'avenir.

Dernier défi selon moi : ne pas céder à la tentation de simplifier. Simplifier "mutiler", dit E. Morin. Ce qu'il faut, c'est maîtriser la complexité. La prise en compte de cette complexité, c'est ce qui permet de rompre avec "le hors sol" pour mettre des projets, et souvent des micro-projets, en adéquation avec les savoir-faire et les besoins particuliers de micro-territoires de vie. Ce qu'il faut révéler, c'est la couche informelle de créativité que recèlent les territoires et que les études technico-administratives ignorent.

Dans une région qui fédère plusieurs identités historiques et géographiques très fortes, quelle est la meilleure méthode pour construire des projets territoriaux cohérents et socialement efficaces ?

Lancer l'initiative d'un festival des cultures du Grand Est afin de révéler et refonder les identités territoriales. Les Marocains l'ont fait dans la Région du Nord, celle du Rif et de l'Oriental. Redonner confiance aux peuples à travers le Festival des cultures de l'Oriental avant de lancer la vision 2030

L'analyse du Président de SEBL Grand Est "L'esprit des peuples"



En un temps où la technique, trop souvent, prétend se substituer à la politique - au sens noble du service de la cité - il est réconfortant d'entendre un expert internationalement reconnu en intelligence territoriale appeler au respect des identités sans lesquelles nos régions, parfois si diverses, ne seraient que des enveloppes vides. C'est que Philippe Clerc, en sus d'approfondir en perma-

nence son sujet grâce à une formidable expérience de terrain, est aussi un humaniste nourri au lait des bons auteurs. Lui auquel n'échappe aucune des évolutions de la mondialisation en tire pour nous la principale leçon : un projet économique, si innovant soit-il, ne peut réussir que s'il prend en compte la "couche informelle de créativité" que recèle un territoire.

Certaines déchirures requièrent un traitement au fil à fil qui exige modestie, professionnalisme et surtout ouverture d'esprit, ce qui sous-entend capacité d'écoute.

Voici en quoi cet entretien constitue un précieux viatique pour les aménageurs mis en demeure, chaque jour, de surmonter l'inévitable contradiction entre contraintes extérieures et logiques endogènes.

Le plus sûr moyen de la résoudre, nous dit Philippe Clerc, est surtout de ne pas simplifier, mais au contraire de prendre en compte toutes les complexités d'un territoire. Les grands principes, qui cachent souvent de grandes lacunes, doivent alors s'effacer au profit d'une logique d'artisan, renouvelant son angle de vue et ses méthodes à mesure et à proportion des défis qui se posent à lui. Certaines déchirures, nous rappelle-t-il, requièrent un traitement au fil à fil qui exige, à la fois, modestie et professionnalisme. Et surtout, ouverture d'esprit, ce qui sous-entend capacité d'écoute.

L'ère des grands plans d'aménagement imposés d'en haut appartient au passé, de même que leur corollaire : une expertise coupée de la sphère sociale, de ses attentes matérielles comme de son imaginaire, cette dimension essentielle sur laquelle insistait ici même, en décembre dernier, Michel Maffesoli. Que le diagnostic de l'économiste de terrain rejoigne celui du sociologue est pour nous un encouragement supplémentaire à privilégier l'humain, encore et toujours.

Thierry HORY

à travers l'Agence de l'Oriental. Ensuite, encore et toujours, faire primer l'informel sur le formel. A côté des découpages administratifs qui ont leur logique, et qu'il ne s'agit pas de contester, il y a d'autres réalités créatives plus subtiles qu'il appartient aux aménageurs de prendre en compte. Les entités de la société civile jouent ici un rôle central, car c'est à partir d'elles qu'on peut dégager des logiques de développement adaptées aux besoins locaux.

Le Ceser PACA dans un avis de 2017 sur l'intelligence territoriale a mis en avant une expérience déployée dans le Var par un réseau d'acteurs locaux. Pour définir une vision d'avenir collective, il fallut redéfinir des territoires de vie, bâtir des contrats collectifs de projet et organiser des instances de créativité et de construction : le "Parlement des entreprises" par exemple a permis de susciter une concertation permanente et structurelle entre des acteurs essentiels du développement.

Pour conclure, je veux insister sur une évolution majeure à venir pour l'intelligence territoriale, le pilotage de la sécurité globale et de la résilience du territoire et de ses villes. Elle implique une maîtrise des données sur l'ensemble du territoire afin d'acquérir une intelligence des risques et des crises. Cela passe par la souveraineté numérique. Le chantier est vaste, mais il est essentiel si l'on veut retrouver une vision stratégique pour nos territoires. ■

L'intelligence territoriale est aussi sociétale.

"Pour parvenir à une intelligence des territoires et tenter des stratégies de développement adaptées à la demande sociale, l'analyse et la connaissance des pratiques sociales compte autant, si ce n'est plus, que l'analyse économique. Pour aller vers ce 'réencastrement' de l'économie dans la vie sociale, il convient de prendre en compte les statistiques économiques, industrielles, les disparités administratives et d'organisation, mais aussi et surtout les faits et les pratiques de la vie quotidienne. (Or) nous avons peu à peu assisté à la montée en puissance d'une ingénierie territoriale spécialisée, le plus souvent en termes d'outils au service quasi-exclusif des visées économiques : expertise technique, sociale, de santé, environnementale, énergétique, financière... Un processus qui laisse peu de place aux processus participatifs. Comment dépasser ce blocage ? (Par) une approche plus managériale, plus collaborative, concentrant expertise et prospective, tournée vers l'intelligence des situations, y compris culturelle et sociétale".

Extrait du texte présenté par Philippe Clerc à l'occasion du 61ème Congrès de l'association internationale des économistes de langue française à l'Université Bernardo O'Higgins de Santiago du Chili (27, 28 et 29 mai 2019).

Biographie

Ancien élève du collège d'Europe (Bruges), diplômé des universités de Grenoble (Science-politiques), de Paris-Nanterre (droit), de Paris Dauphine et de Kingston-upon-Hull (Royaume-Uni), Philippe Clerc, né en 1954, a commencé sa carrière au sein d'un cabinet d'avocats allemands et français à Paris. Après avoir intégré le Centre des systèmes et technologies avancées (CESTA), *think tank* qui pilota le livre blanc du programme EUREKA, il a travaillé comme chargé de mission au sein du Service du développement technologique et industriel au Commissariat général du Plan, avant de diriger la mission Compétitivité et sécurité économique au Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN). De 1998 à 2012, il a occupé la fonction de directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des TIC à l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), avant d'être nommé en 2012 conseiller expert en intelligence économique internationale à CCI France (ex-ACFCI). Président de l'Association internationale francophone d'intelligence économique, Philippe Clerc, en sus d'une carrière très active de conférencier international, est membre fondateur de l'Université ouverte de Dakhla (Maroc). Depuis 2015, il enseigne, entre autres, à l'Université de Corse Pascal Paoli où il a contribué à fonder le Diplôme Universitaire Intelligence économique et développement local.



Pour en savoir plus

Outre son dernier livre, Philippe Clerc a dirigé ou co-dirigé beaucoup d'ouvrages importants sur l'enjeu territorial. Citons en particulier *Intégration régionale et prospective des territoires*, Actes de la 2^{ème} Rencontre internationale de Dakhla (Royaume du Maroc), L'Harmattan, 2014 ; *Les nouveaux territoires économiques*, Actes de la 3^{ème} Rencontre internationale de l'Université ouverte de Dakhla, L'Harmattan, 2018 ; *La nouvelle mondialisation*, Actes de la 4^{ème} Rencontre internationale de l'Université ouverte de Dakhla, L'Harmattan, 2019 ; *Intelligence économique et intelligence territoriale*, Editions universitaires européennes, 2019. Rédacteur de l'article *Intelligence économique et stratégique* dans l'Encyclopaedia Universalis, il a également fourni de nombreuses contributions à des ouvrages collectifs. Parmi ceux-ci : *Intelligence économique, enjeux et perspectives*, UNESCO, rapport mondial sur l'information, 1997-1998 ; *Intelligence économique*, in *Encyclopédie de gestion et de management* (avec Rémy Pautrat), Dalloz, 1999 ; *Les enjeux informationnels des territoires* in *Manuel d'intelligence économique* (dir. Christian Harbulot), PUF, 2012 et 2015.