

Et si, dans un monde globalisé, on s'appuyait sur le "patriotisme" territorial ?



Bernard Besson

Contrôleur général honoraire de la police nationale, Bernard Besson est un expert reconnu en intelligence économique et stratégique (IES). Après une carrière dans le renseignement, il s'est passionné pour les questions de formation et d'audit en IES. Son expérience de terrain le fait plaider en faveur de politiques pragmatiques d'intelligence territoriale. Un territoire, c'est d'abord la mémoire des savoirs, des savoir-faire, des métiers et des hommes. La France est riche de ce patrimoine immatériel, qu'elle doit valoriser à travers le monde grâce à ses réseaux et ses expatriés. D'où son plaidoyer en faveur du "patriotisme" territorial.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, Bernard Besson nous invite à sortir des raisonnements techniques à courte vue pour retrouver le sens de la stratégie et de la véritable politique. Bernard Besson voit même dans l'IES une philosophie de la vie, permettant aux jeunes générations de comprendre notre monde dans sa rude complexité.

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.

Vous avez beaucoup travaillé la question de l'audit en matière d'IES. Vous êtes d'ailleurs l'inventeur du Test 1000 de l'intelligence économique d'entreprise, qui vise à donner à l'entreprise une juste perception de son dispositif d'IES grâce à un autodiagnostic.

En quoi une entreprise a-t-elle intérêt à procéder régulièrement à des audits de ce type ?

Juste un petit rappel concernant ce test. Quelle était sa vocation ? Permettre à l'entreprise de réaliser en interne un autodiagnostic, en collant aux exigences de terrain, afin d'évaluer la qualité de son dispositif d'IES, donc de mieux se situer dans son environnement afin de prendre de meilleures décisions. Sont ainsi évalués son intelligence stratégique et sa capacité d'influence, son niveau d'information (état de la veille, sources, circulation et mémorisation des éléments recueillis, etc.), de sécurité économique, d'évaluation des risques, de capacité inventive... C'est à partir de ce diagnostic que l'entreprise peut commencer à construire, à son propre

rythme, un véritable programme d'IES sur mesure, adapté à ses besoins et ses objectifs. Cet audit permet une évaluation non financière de l'entreprise, et peut en outre lui servir à obtenir des subventions ou des crédits, d'institutions privées ou publiques...

Vous avez toujours été soucieux de répondre concrètement aux besoins des entreprises en matière d'IES. Aussi, comment percevez-vous actuellement le rôle de l'intelligence territoriale ? En quoi l'intelligence territoriale est-elle utile aux entreprises ?

L'intelligence territoriale est tout à la fois utile aux entreprises et aux territoires. L'entreprise exerce son activité dans un cadre bien précis : un territoire où vivent d'autres entreprises, une population, des services, des infrastructures... Il est parfois déroutant de voir qu'enclavées dans des zones industrielles, certaines entreprises n'ont qu'une perception parcellaire et biaisée du territoire sur lequel elles vivent. L'intelligence territoriale commence par la

Il est utile que le territoire recense ses expatriés, qui peuvent se muer utilement en correspondants, en relais voire en ambassadeurs. La fierté d'appartenance – ce que j'appelle le patriotisme territorial – mérite d'être prise en compte.

Ce qui compte prioritairement, bien plus que la quête de l'information, c'est la définition des objectifs qui font consensus, tout à la fois à la lumière de l'histoire et en fonction des impératifs du moment.

volonté de connaître correctement le cadre au sein duquel on évolue, et dont on dépend souvent bien plus qu'on ne l'imagine. Elle concerne aussi la connaissance que le territoire doit avoir de ses ressources. Le problème est qu'en France, les territoires se chevauchent, en une multitude de strates administratives et politiques...

Dans les faits, ces empilements de compétences et de ressources nuisent à la définition et à la mise en œuvre d'une politique de développement territorial cohérente, efficace et compréhensible. Il y a donc là un problème de gouvernance à régler. Pour réussir l'engagement d'une politique d'intelligence territoriale, il faut une collectivité territoriale clairement identifiée comme leader, une personne ou une équipe qui accompagne les entreprises, avec un programme, soigneusement défini, prenant en compte ce qui a été fait auparavant. En effet, très souvent, des travaux et audits ont déjà été réalisés. Mais un manque de coordination et de communication fait qu'on ignore parfois jusqu'à leur existence. C'est d'autant plus dommage que de tels diagnostics ont souvent

été dressés par des gens au fait des réalités de terrain. Ensuite, à partir de ces expériences et observations, on doit fixer clairement des objectifs partagés et validés par les acteurs locaux, publics et privés, avec une perpétuelle question en filigrane : que veut-on vraiment ?

C'est là le socle sur lequel peut se déployer l'action d'intelligence économique territoriale ?

Oui. N'oublions jamais qu'un territoire, c'est la mémoire des savoirs, des savoir-faire, des métiers et des hommes. Ce patrimoine est précieux, il doit être pris en compte et mis en valeur. Tous les territoires possèdent un tel patrimoine immatériel, dans des domaines divers. Cette mémoire doit être lisible, accessible et compréhensible, le tout dans un cadre éthique très clair. À partir de là, l'intelligence économique territoriale va pouvoir se déployer grâce à une multitude de réseaux. Il appartient aux accompagnateurs du projet de coordonner l'action de ces réseaux. Les territoires regorgent également d'experts que l'on doit utilement mettre à contribution.

De la même manière, on doit se mettre en quête d'alliés, bien au-delà des seules limites du territoire. Dans une économie désormais globalisée, il est vital de se projeter loin de ses frontières pour se mettre en quête de relais et d'appuis. Il faut observer les autres et en tirer le cas échéant des enseignements. Il est utile que le territoire recense ses expatriés, qui peuvent se muer utilement en correspondants, en relais voire en ambassadeurs. La fierté d'appartenance – ce que

j'appelle le patriotisme territorial – mérite d'être prise en compte. On cite souvent l'exemple des réseaux bretons qui fonctionnent si bien. De même, les cultures asiatiques ou africaines font admirablement jouer les réseaux d'appartenance à une terre, à une ethnie, à des familles, des clans...

Nos biais cognitifs cartésiens ont une fâcheuse tendance à nous couper de ces réalités qui peuvent *a priori* paraître "archaïques" à certains d'entre nous. Or, ce sont là des atouts, des cartographies précieuses à intégrer dans le cadre d'une politique d'intelligence territoriale. Le patriotisme local n'est pas infâmant, loin de là, il se pratique partout dans le monde. Enfin, il est utile, dans une semblable démarche, d'observer certains de nos voisins européens (Danemark, Suède, Royaume-Uni...) qui ont, à l'échelle de leurs régions, des politiques d'intelligence territoriale fort bien conduites, dont nous pourrions utilement nous inspirer.

Sur un mode plus général, comment s'établissent aujourd'hui les relations entre IES d'une part et intelligence territoriale d'autre part ? Et de quelle manière faire travailler ensemble des gens qui, trop souvent, s'ignorent (haute fonction publique, chefs d'entreprise, réseaux consulaires et corps intermédiaires...) ?

Il faut prendre en compte tout ce qui a déjà été fait, donner la parole à ceux qui connaissent le territoire et très souvent n'ont pas été écoutés, puis construire une histoire qui permette de susciter l'adhésion des acteurs concernés au projet après avoir défini des objectifs et une stratégie.

Ce qui compte prioritairement, bien plus que la quête de l'information, c'est la définition des objectifs qui font consensus, tout à la fois à la lumière de l'histoire et en fonction des impératifs du moment. Le processus de gouvernance qui va ainsi se mettre en place est d'ordre politique. C'est pourquoi il doit intégrer pleinement l'ensemble des caractères économiques, culturels... du territoire concerné, donc faire en sorte que l'humain ait toute sa place. En un mot, cette gouvernance doit être incarnée.

Prenez l'exemple des pôles de compétitivité. Ils fonctionnent pleinement dès lors que se trouve à leur tête une équipe charismatique et déterminée, soutenue et reconnue par les élus et l'ensemble des acteurs. L'intelligence économique territoriale est moins une question de ressources – nous disposons en France de tous les outils possibles pour mener à bien de telles actions – qu'une question d'harmonie, de cohésion et de dynamique humaines. Sous cet angle, le problème en France n'est pas d'ordre technique mais bel et bien politique.

Or, la réponse politique ne peut se faire que sur un consensus, *a minima* certes, mais un consensus tout de même, qui génère dans les faits un appui. Un projet ne peut s'épanouir que s'il est tiré par une équipe ou une personnalité forte. Regardez le

travail formidable qu'ont fait des hommes comme Alain Juillet ou Rémy Pautrat, en parvenant à fédérer autour d'eux toutes les bonnes volontés ! Que ce soit à l'échelon national ou local, et même s'ils étaient seuls au début, ils ont su se montrer pragmatiques et à l'écoute, déterminés et diplomates, parvenant ainsi à générer des synergies fortes et porteuses !

Comment faire bouger les choses ?

Notre pays est centralisé, c'est un fait. Une politique d'intelligence économique territoriale doit avoir, sinon l'appui, du moins le feu vert de Matignon, et des assemblées d'élus. En réalité, mon expérience de terrain me fait surtout croire en la force de l'exemplarité. Sur un territoire où les gens se connaissent, on peut surmonter bien des difficultés, des préjugés, pour se montrer dans les faits plus pragmatiques.

Si l'on arrive à dépasser ces problèmes de politique politicienne et de mauvaise gouvernance, pour créer un climat de confiance, notamment en respectant la déontologie en matière de traitement de l'information, nous pourrions alors valoriser nos atouts. Et la France n'en manque pas...

Comment une entreprise peut-elle optimiser son positionnement au sein d'un territoire grâce aux ressources offertes par l'IES ?

S'il est vrai que le marketing s'occupe très bien des clients d'une entreprise, l'IES se montre davantage proactive en s'efforçant de déceler les attentes de futurs clients potentiels. On peut ainsi faire converger des savoir-faire non encore développés par l'entreprise avec des attentes non encore révélées par le marché. L'IES implique une volonté d'anticipation, d'ouverture vers le futur et le "non-encore-pensé". Ce saut qualitatif exige une certaine agilité, de l'organisation et une grande liberté d'esprit.

L'intelligence économique territoriale va ainsi fonctionner un peu à la manière d'une bourse d'échanges entre problèmes et solutions. La confiance qu'accordent les acteurs économiques aux entrepreneurs leur permet de déceler des opportunités et de les exploiter au profit de tous, en premier lieu du territoire et de ses habitants lesquels, directement ou indirectement, vont en récolter des bénéfices. En proposant des solutions innovantes répondant à des besoins, l'IES permet de générer des dynamiques dont les résultats positifs bien concrets, notamment d'ordre économique, vont ensuite irriguer le territoire.

Vous enseignez l'IES dans nombre d'établissements, tant à Paris qu'en province. Ne pensez-vous pas que de gros efforts pédagogiques et communicationnels sont encore à faire pour promouvoir l'IES au sein des territoires ?

Quelles suggestions feriez-vous pour rendre encore plus accessibles aux entreprises les

ressources qu'offre l'intelligence territoriale ? Quelle est, selon vous, la source principale de la difficulté à diffuser l'IES ?

C'est là une question difficile. Je crois qu'il faut d'abord expliquer simplement ce qu'est l'IES et à quoi elle sert concrètement. À cet égard, rien ne vaut un témoignage remontant du terrain. Un chef d'entreprise, aux commandes d'une PME-PMI, peut ainsi expliquer que l'IES, ce n'est pas un gros mot et encore moins de l'espionnage ou un article du code pénal, mais plutôt la compréhension et la prise en compte de l'environnement de l'entreprise. Pour bien expliquer au public ce qu'est l'IES, je crois beaucoup à l'exemplarité. D'où l'importance d'échanger autour d'une table avec des dirigeants d'entreprise ou des cadres dirigeants. Il est impératif de mettre en avant l'utilité pratique de l'IES, dimension que comprennent parfaitement les dirigeants de PME-PMI. N'oublions pas qu'une entreprise n'est rien d'autre qu'une intelligence économique organisée. Celle-ci est néanmoins plus fragile que l'intelligence économique individuelle de ceux qui ont fondé l'entreprise. Leur force majeure réside avant tout dans leur tête, dans leur expérience, leur capacité d'action et de réflexion.

Sur le plan pédagogique, je crois qu'une des vertus majeures de l'IES est d'apprendre aux plus jeunes à réfléchir en découvrant les réalités du monde. Pour ma part, je suis favorable à l'enseignement de l'IES dès le lycée.

La pratique de l'IES présente d'évidentes vertus pédagogiques. D'abord parce qu'elle conduit nécessairement à se poser des questions sur le monde qui nous entoure. Elle oblige les jeunes à structurer leur mémoire, à cartographier leur environnement et leurs propres réseaux, à s'ouvrir aux autres et à les écouter pour apprendre, à repérer des experts et à les mettre à contribution, à engager eux-mêmes des diagnostics et des expertises... À mon sens, loin d'être une simple addition de recettes techniques, l'IES apparaît presque comme une philosophie de la vie qui privilégie l'intelligence des situations.

Dans l'économie mondialisée qui est la nôtre, où la connaissance est un enjeu crucial, l'école aurait tout à gagner à intégrer l'IES dans la formation des jeunes. Car elle leur permet de décrypter le monde dans sa complexité, elle leur ouvre les yeux sur les réalités de la vie à l'échelle planétaire.

Au-delà de votre métier de consultant en IES, vous êtes également écrivain. À travers de nombreux romans, vous avez su mettre en relief les luttes impitoyables qui se déroulent

L'IES implique une volonté d'anticipation, d'ouverture vers le futur et le "non-encore-pensé". Ce saut qualitatif exige une certaine agilité, de l'organisation et une grande liberté d'esprit.

Je crois qu'une des vertus majeures de l'IES est d'apprendre aux plus jeunes à réfléchir en découvrant les réalités du monde. Pour ma part, je suis favorable à l'enseignement de l'IES dès le lycée.

sur le plan géopolitique à travers la planète pour la conquête et la gestion des ressources des territoires. Les enjeux locaux sont-ils donc plus importants qu'on ne le pense généralement ?



Bernard Besson et Jean-Guy Bernard : il nous faut impérativement réapprendre à penser en termes de stratégie à long terme et de haute politique.

De par mon parcours professionnel au ministère de l'Intérieur, je connais les dessous de la guerre économique, parfois noirs ou gris, qui trouvent bien vite leurs limites. Mais j'en connais aussi l'aspect éthique et droit que représente à mes yeux l'IES.

Les romans constituent un moyen ludique de présenter l'IES comme

une façon de déchiffrer les logiques à l'œuvre dans notre monde.

Elle permet de comprendre les coups qui sont montés de manière plus ou moins avouable par nos adversaires et concurrents pour nous mettre en difficultés, sur des registres qui ne relèvent pas forcément de la coercition ou de l'espionnage, mais plus subtilement des jeux d'influence, des expertises scientifiques, de la manipulation des normes ou des règles juridiques... Le tout pour nous conduire dans des impasses par exemple !

Quel est notre talon d'Achille ?

Pour nous Français, la crise que nous traversons est tout à la fois imputable à un manque de pragmatisme et à un cruel déficit de stratégie. Nous nous en tenons ainsi trop souvent à des raisonnements juridiques, scientifiques et techniques face à des Américains ou des Chinois lesquels raisonnent en termes politiques et stratégiques. Une invitée chinoise de haut niveau me disait un jour : "il est curieux de constater comment vous, Français, êtes obsédés par la satisfaction immédiate du consommateur, quand nous autres Chinois, pensons d'abord au devenir de nos enfants et petits-enfants". Nous n'avons plus de vision politique, tel est notre drame.

Notre défaut est aussi de nous enfermer dans des considérations d'ordre technique avant d'envisager une ligne stratégique, attitude aux antipodes de ce que font nos concurrents ou adversaires. Or, le mérite d'un roman, c'est de pouvoir construire une trame servant à mettre en scène les réalités du monde, afin de faire percevoir les forces et les logiques qui y sont à l'œuvre. Gardons toujours à l'esprit que l'IES n'est en rien une addition de recettes et de techniques, mais bel et bien une logique de décryptage du réel, voire une philosophie permettant de saisir les réalités de la vie et du monde dans leur dure et complexe réalité. Le roman constitue ainsi une façon agréable de mettre en scène ces réalités afin d'ouvrir les yeux de nos concitoyens... [ndlr : voir par exemple son *Partage des terres*, Odile Jacob, 2013]

Abstract

What might be the value of regional "patriotism" in a global world?

Bernard Besson is "Contrôleur général honoraire" for the National Police Force. He is a recognized expert in competitive intelligence (in French: intelligence économique). After a career in intelligence services, he focused on training and audit in the area of competitive intelligence. His practical experience leads him to defend pragmatic public policies in territorial intelligence. A region, a territory is first a memorization of knowledge's, of know-hows, of skills and of many human abilities. France is full of such intangible assets and ought to exploit them through its networks and its expatriates. This is the meaning of regional "patriotism".

In the interview that he gave Jean-Guy Bernard, Director General of EM Normandie, Bernard Besson invites us to avoid a pure technical approach, based on a short-term view, but to recover the taste of strategy and the demand for efficient policies. He sees competitive intelligence as a philosophy of life, allowing new generations to understand our world and its demanding complexity.



Comprendre & Entreprendre
Une publication de l'EM Normandie
Directeur de publication : Jean-Guy Bernard
Illustration Alberti - Droits réservés - ISSN en cours

Contact : Ludovic Jeanne - IDÉT
EM Normandie 9, rue Claude Bloch 14052 Caen cedex 4
Tél. : +33 (0) 2 31 46 78 87
Courriel : idet@em-normandie.fr - www.em-normandie.fr



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 comme 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. 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 organisationnelles, à revoir nos pratiques 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.