

L'intelligence territoriale doit s'adosser à une vraie stratégie et à une politique de puissance

Directeur de l'Ecole de guerre économique (EGE), Christian Harbulot est l'une des figures emblématiques de l'intelligence économique et stratégique (IES) dans notre pays. Selon lui, l'intelligence territoriale a trois priorités : cartographier les acteurs, transmettre les retours d'expérience, identifier les projets susceptibles de définir un ancrage territorial sur un mode durable. Mais pour cela, il nous faut réapprendre à penser en termes stratégiques, sur le long terme, et surtout redéfinir et assumer une politique de puissance.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, Christian Harbulot rappelle qu'il est crucial de prendre en compte les paramètres culturels et historiques pour que les territoires vivent et se projettent dans l'avenir. Et aussi que la prééminence du monde immatériel peut profiter aux dynamiques territoriales. Au final, il estime que l'IES pourrait bien s'imposer comme le moyen idoine de garantir, dans une vision humaniste, un équilibre concret entre l'homme, le marché et la technologie.

Vous êtes l'un des pionniers de l'IES dans notre pays et notamment le fondateur de l'Ecole de guerre économique dont vous restez la figure emblématique. Comment voyez-vous aujourd'hui l'intelligence territoriale et quelle place lui accordez-vous dans le cadre global de l'IES ?

Je distinguerais trois étapes dans l'histoire de l'IES. La première a été de faire comprendre que le management de l'information constituait une démarche étroitement associée à la stratégie et au développement. Cela est désormais reconnu et bien intégré dans la pratique, même si beaucoup reste à faire. La seconde étape – ce sur quoi Claude Revel insiste d'ailleurs aujourd'hui – vise à transformer l'IES en mode de gouvernance. Nous ne sommes qu'au tout début de ce processus, essentiel car il s'impose comme une démarche transverse, à même d'intégrer un certain nombre d'analyses à la stratégie et de gérer de grandes masses d'informations et de données immatérielles. La troisième étape porte

sur l'évolution même de l'intelligence territoriale. Autrement dit, comment sauver économiquement l'existence même de nos territoires ?

L'intelligence territoriale, ce n'est pas seulement faire descendre l'IES au niveau du territoire. Vu sous l'angle stratégique, c'est d'abord penser la vie – je dirais même malheureusement, dans bien des cas, la survie – d'un territoire en utilisant l'information de la manière la plus efficace possible. Ce qui passe prioritairement, d'une part par la connaissance fine et détaillée des acteurs, d'autre part par le retour d'expérience de ces mêmes acteurs. Il faut connaître la réalité du terrain, savoir quelles sont les entreprises qui marquent des points, quels sont leurs besoins, leurs freins, leurs atouts, leurs attentes... tout en respectant des règles de confidentialité pour les préserver de la concurrence.

Bref, il faut scruter de près la réalité du terrain pour dynamiser les forces locales qui manquent souvent de points de repère, en vue de susciter des synergies. On le comprend bien, c'est une longue route



Christian Harbulot

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.

Rester figer sur l'innovation en nous abritant derrière nos champions du CAC 40 ne suffira pas. Il convient de reprendre la question à la source et tout d'abord, redéfinir et assumer une politique de puissance.

Malheureusement, en général, le politique, d'un bout à l'autre de l'échiquier, privilégie le court terme au détriment d'une vision réellement politique et stratégique sur le long terme, pensée en terme de puissance. Au niveau territorial, il en va de même.

qui s'ouvre pour l'intelligence territoriale, avec donc trois priorités : connaître et connecter les acteurs, transmettre les retours d'expérience, identifier des projets permettant de définir un ancrage territorial, sur un mode durable.

Votre dernier livre, *Sabordage : Comment la France détruit sa puissance* (Editions François Bourin, 2013), met en relief les racines du mal français et la difficulté qui est la nôtre de faire face aux nouveaux enjeux. Vous ouvrez votre livre par un constat clair, en pointant l'un de nos gros défauts, à savoir que nous souffrons d'un évident déficit de stratégie. Est-ce également vrai à l'échelle territoriale ?

En France, nous pâtissons effectivement d'une incapacité à penser sur le long terme notre intérêt et notre devenir collectif. D'où l'impérieuse nécessité de nous poser la question de savoir comment exister dans un monde complexe, dangereux, multidimensionnel, où la croissance exponentielle et permanente des technologies révolutionne des secteurs entiers d'activité – voir l'exemple de géants comme Google qui s'étendent du numérique à la santé, en passant par les transports ou la quête visant à repousser les limites du vivant...

Rester figer sur l'innovation en nous abritant derrière nos champions du CAC 40 ne suffira pas. Il convient de reprendre la question à la source et tout d'abord, redéfinir et assumer une politique de puissance. Or malheureusement, en général, le politique, d'un bout à l'autre de l'échiquier, n'est pas du tout dans cette posture. Il privilégie au contraire le court terme au détriment d'une vision réellement politique et stratégique sur le long terme, pensée en terme de puissance.

Au niveau territorial, il en va de même. Le modèle parisien avec ses criantes faiblesses est reproduit à plus petite échelle mais avec le même penchant pour le court terme et l'absence de vision. Bien sûr, ici et là, on voit naître des initiatives heureuses dans certaines régions où quelques acteurs se prennent en main et s'organisent en réseaux pour agir en commun. C'est le cas par exemple en Bretagne, en Vendée, au Pays Basque français, en Alsace... Mais globalement, il faut bien reconnaître que l'on éprouve une énorme difficulté à penser en termes stratégiques, tant au niveau territorial que national.

La première partie de votre livre met en relief l'impérieuse nécessité de changer notre grille de lecture, d'autant que, comme vous le dites, les rapports de force ont changé. Dans ce cadre, que faire concrètement au niveau de nos territoires ? A quelles grilles de lecture ceux-

ci doivent-ils recourir ? Comment les amener "au plus près" des entreprises et de leurs "besoins" ?

Je me méfie beaucoup des effets de mode. Il y a peu de spécialistes des territoires en France, et malheureusement, nombre d'entre eux sont fascinés par la question des métropoles urbaines et le nomadisme qui règne dans le monde immatériel. Ce qui me paraît être insuffisant.

Bien sûr, il est nécessaire de disposer de points d'ancrage puissants, bien sûr il est utile de voyager et d'aller vers d'autres territoires. Mais il me semble qu'une authentique dynamique de développement – vitale pour les territoires – passe avant tout par la capacité d'une population active de vouloir y vivre et y rester, non pas en se regroupant sur le seul pôle régional, mais en irriguant l'intégralité du territoire. La Basse-Normandie – et l'on voit là le résultat sur le long terme de l'action efficace menée par le préfet Pautrat et ses successeurs – incarne un bon exemple de cette dynamique intelligente.

Ces actions sont d'ailleurs la plupart du temps le fait de décideurs qui ont pris conscience de la nature des défis qui se posaient à eux et se sont en quelque sorte auto-missionnés pour y répondre. Ce modèle ne vient pas d'en haut, d'un quelconque schéma directeur, mais d'une action transverse et pragmatique au niveau du territoire. On le voit, la clé du succès c'est l'adhésion à un ancrage, à une identité, c'est la prise en compte de la multiplicité des cas de figure, et non la focalisation sur les effets de mode évoqués plus haut, qui aboutissent à la désertification des territoires, donc *in fine* à leur mort lente.

Pour redresser la barre dans cette guerre économique qui n'ose pas dire son nom, vous insistez dans votre dernier ouvrage sur la nécessité de tirer les enseignements du passé, de transcender nos préjugés, de ne se soumettre en aucun cas à une quelconque pensée dominante, et surtout de réinventer l'intérêt de puissance. Comment adapter ces impératifs à l'échelon territorial ? Sont-ils mis en pratique dans d'autres pays ?

La difficulté première vient de ce qu'il n'y a pas d'exemple donné à l'échelon national. La capacité d'un territoire à créer de l'activité reste conditionnée par la volonté de quelques acteurs d'agir en ce sens, donc de résister activement à l'idéologie dominante. Je pense ainsi à des chefs d'entreprise refusant de délocaliser leur activité ou de changer de vie. Selon moi, il existe deux types de territoires particulièrement en difficulté : ceux qui sont en voie de désertification et ceux où l'on se contente de passer, sans parvenir à fixer les populations. Ce qui pose la question de la définition d'un cœur stratégique dans un territoire, qui relève avant tout de son histoire. On ne peut pas, d'un coup de baguette magique, faire apparaître

artificiellement une nouvelle élite qui va subitement fonder un nouvel ancrage territorial. En revanche, il peut être utile d'observer ce qui se passe dans certaines régions étrangères. Mais encore faudrait-il que l'on se donne les moyens d'aller voir ce qui se passe ailleurs, sans idées préconçues, avec une parfaite ouverture d'esprit. Et de mettre les résultats de ces investigations à disposition des acteurs des territoires disposés à bouger...

Prenons l'exemple des PME claniques du nord de l'Italie. C'est à nos portes un cas d'école non seulement de résistance mais encore de développement. Ce n'est pas l'Etat central qui a donné l'impulsion. Au contraire, c'est une réalité culturelle locale qui s'est révélée au grand jour, avec son histoire et son savoir-faire. Le Land de Bavière en Allemagne présente peu ou prou les mêmes caractéristiques. Mais dans tous ces cas, ces modèles qui s'ancrent dans des réalités historiques spécifiques et complexes ne sont pas forcément duplicables en l'état chez nous. *A contrario*, ils peuvent être reproduits dans des territoires où des populations du nord de l'Italie ou de la Bavière se sont installées et ont refondé un même modèle reposant sur les mêmes fondamentaux.

Cette dimension relève de l'intelligence culturelle, comme les racines et le rapport à une histoire longue sont des critères à prendre en compte pour que le territoire vive et se projette dans l'avenir. Or en France, nous avons beaucoup de mal à faire vivre les territoires pour des raisons historiques, puisque nous évoluons entre un centralisme jacobin très fort et une mentalité picrocholine d'appartenance communale, où la commune d'à-côté est généralement posée en rivale. Nous avons ainsi, pour des questions culturelles liées à un héritage historique, beaucoup de mal à trouver le juste équilibre pour établir un rapport idoine au territoire. Et force est de constater que jusqu'à présent, il semblerait que malheureusement, nous n'ayons pas trouvé la solution...

Aussi, pour tenter d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion – et sans doute est-ce un peu provocateur – peut-être pourrions-nous envisager de créer de l'ancrage territorial à partir du monde immatériel à conquérir... En effet, on observe de plus en plus une distanciation entre le lieu de travail et le travail lui-même. Une grande partie de la France est très attirante en termes de cadre de vie. Dans ces territoires qui se trouvent le plus souvent en déshérence, ne serait-il pas opportun d'utiliser les moyens technologiques les plus performants pour implanter des noyaux de gens qui ont envie de vivre dans des lieux où ils vont être opérationnels grâce au travail qu'ils vont générer ? Certes, c'est là un chantier complexe à mener. Mais des expériences de ce type ont déjà été conduites avec succès en Italie. Il faut une véritable révolution mentale en ce domaine et donc s'extraire des schémas habituels

d'aménagement du territoire à la manière de la DATAR d'il y a un demi-siècle.

Pensez-vous que la réforme territoriale en cours va impacter ces questions ?

Difficile à dire, mais je crains plutôt qu'elle n'accélère les phénomènes de mode évoqués ci-dessus, à savoir la préférence donnée aux grandes métropoles et le nomadisme. Il ne me semble pas qu'en ce domaine, nous soyons réellement décidés à prendre de nouveaux repères et à privilégier de nouvelles logiques, nous contentant malheureusement de répéter l'existant.

La seconde édition du Manuel d'intelligence économique (PUF, collection Major), que vous dirigez, sort cet été (première édition, 2012).

Considérez-vous que l'intelligence territoriale soit aujourd'hui mieux appréhendée dans notre pays ? Que faudrait-il faire pour que les acteurs privés et publics s'en emparent et s'en servent ? Et quid de l'intelligence culturelle qui reste encore très marginalisée dans le monde de l'IES ?

Nous sommes train de revoir les futures réactualisations du manuel de manière thématique. Cette seconde version a été orientée plus particulièrement en direction de la perception de la guerre économique. La version trois sera sans doute orientée vers le Big Data et la version quatre vers l'intelligence territoriale. Nous penchons pour des réécritures thématiques de ce manuel, en le spécialisant petit à petit sur des axes bien définis, à partir du moment où nous aurons suffisamment de matière et d'experts pour le faire.

Pour ce qui est des relations entre acteurs privés et publics, il s'agit là d'un autre blocage inhérent à la société française. Il y a donc un changement de culture qui doit – et va – se produire sous la pression des événements. Ne serait-ce que parce que le monde immatériel est un monde neuf, qui est investi majoritairement par les acteurs privés, qui génèrent ainsi naturellement des dynamiques que le secteur public s'efforce de soutenir. Dans ce domaine comme dans bien d'autres, il faut donc faire preuve d'intelligence culturelle. Et là encore, nul doute qu'il y a en France en ce domaine un long chemin à parcourir pour ouvrir les yeux sur les réalités du monde, retrouver une logique de puissance et non de repli illusoire sur soi, et se donner enfin les moyens de gagner et de faire gagner nos territoires.

En guise de conclusion, quel regard portez-vous sur l'évolution de l'IES dans notre pays depuis

Sans doute est-ce un peu provocateur, mais peut-être pourrions-nous envisager de créer de l'ancrage territorial à partir du monde immatériel à conquérir ?

Il y a en France un long chemin à parcourir pour ouvrir les yeux sur les réalités du monde, retrouver une logique de puissance et se donner enfin les moyens de gagner et de faire gagner nos territoires.

le fameux rapport Martre dans les années 1992-1994 ? Quelles perspectives lui voyez-vous et proposez-vous pour les années à venir ?

Pour ce qui est de l'évolution depuis le rapport



Jean-Guy Bernard et Christian Harbulot: *l'intelligence des situations va se révéler déterminante pour rester notre propre maître dans un univers toujours plus complexe.*

Martre, mon regard est indéniablement positif. Car on doit se souvenir que nous nous sommes alors attaqués à l'interdit, à savoir ouvrir une démarche démocratique dans le monde du renseignement, ce que nous avons réussi à faire avec patience et opiniâtreté.

Je crois que le monde pyramidal, le monde fondé sur le contrôle et

les statistiques, qui sont les paramètres-clés du système français de commandement en matière économique, n'est plus assez performant. On a bien tassé les silos et pyramides pour réduire les lignes hiérarchiques, mais cela ne suffit pas. Le grand bouleversement va venir de la révolution induite par le monde immatériel, qui touche et modifie jusqu'à la conception même du pouvoir. Nous devons bien comprendre que cette émergence et cette prééminence du monde immatériel accordent dorénavant une dimension proprement

révolutionnaire à la fonction de l'information dans le fonctionnement des sociétés humaines. Ce qui veut dire aussi qu'il va nous falloir dans le même temps nous montrer très prudents, car l'information ne doit en aucun cas se substituer aux réalités humaines. Je n'ai pas forcément envie de savoir tout, par exemple de connaître l'heure de ma mort grâce à une nouvelle application technologique...

Aussi, si je dois dresser quelques perspectives pour le devenir de l'IES, je dirais que si elle a été dans un premier stade une démarche de sensibilisation à l'importance du management de l'information, dans un second temps une ouverture sur les nouveaux modes de gouvernance – transversalité, prise en compte du multipolaire et du multidimensionnel, etc. – dans un troisième temps, l'IES sera peut-être aussi le moyen de garantir, dans une vision humaniste, un équilibre concret entre l'homme, le marché et la technologie. Et très sincèrement, quand nous avons créé le concept d'IES, ce n'était pas forcément l'idée première... On pressentait que les nouvelles technologies allaient bouleverser la donne, mais on n'en mesurait bien sûr pas toutes les implications. De fait, nous n'avons pas fini de méditer les réflexions sur la technique chères à Martin Heidegger, car les bouleversements en cours vont aller jusqu'à questionner notre propre manière d'être-au-monde. Plus que jamais, l'intelligence des situations va se révéler déterminante pour rester notre propre maître dans un univers toujours plus complexe.

Abstract

Territorial Intelligence has to lean on actual strategies and a "power" policy

Christian Harbulot, is the Director the *Ecole de Guerre Economique* (Institute for the study of "economic war"). He is one of the leading experts regarding competitive intelligence in France. In his perspective, territorial intelligence encompasses three priorities: the accurate identification of stakeholders, the dissemination of practical knowledge, the identification of projects rooted in a sustainable development of territories. This implies to recover an actual strategic thinking, on a long term basis, and to define and manage a true power policy. In the interview that he gave Jean-Guy Bernard, Director General of EM Normandie, Christian Harbulot underlines that it is of critical matters to take into account the cultural and historical factors in order to encourage territorial dynamics and to plan its future. Regarding these processes, the digital technologies can offer critical opportunities for territorial development. Eventually, he considers that competitive intelligence is essential to warrant a humanist model based on a practical balance between mankind, markets and technologies.

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.