



Philippe Baumard

Repenser la stratégie à partir des territoires

Professeur des universités (Aix-Marseille Université, Polytechnique), président du conseil scientifique du CSFRS (Conseil Supérieur de la Formation et de la Recherche Stratégique), Philippe Baumard a récemment publié *Le vide stratégique* (CNRS éditions, 2012). Soumis à la pression du court-terme, taraudés par le culte de la performance immédiate, aveuglés par le fétichisme technologique et le culte de la quantité, nous ne parvenons plus à penser sur un mode stratégique, à savoir ce que nous voulons réellement être sur le long terme. Interrogé par Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, Philippe Baumard nous invite à un retour au temps long accompagné d'un ancrage dans les territoires. C'est à partir des réalités locales que nous pourrions pratiquer un réalisme offensif positif, s'appuyant sur les hommes, leur savoir-faire et les ressources locales, faisant du territoire un formidable levier de retour à l'équilibre et à la puissance.

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 Economique 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 connaissez bien la Normandie et l'Ecole de Management de Normandie, notamment pour avoir organisé à Deauville en 2007 la première conférence internationale sur la Haute Fiabilité Organisationnelle (HFO, en anglais "HRO", "High Reliability Organization"). A vos yeux, la création du Campus Intelligence Economique de Basse-Normandie (Campus IE BN) s'inscrit-elle dans cette même logique de mise en valeur des territoires grâce à l'intelligence territoriale ?

Effectivement, l'EM Normandie a été la première école de management en Europe à investir le champ de la Haute Fiabilité Organisationnelle avec cette conférence internationale qui réunissait des régulateurs, des chercheurs et des dirigeants d'entreprise de plus de vingt nationalités différentes. Cette démarche était très novatrice. Il s'agissait de renouveler l'approche du risque, en mettant en avant le fait que la fiabilité des infrastructures, notamment des industries sensibles, ne pouvait être envisagée sous l'angle de la seule ingénierie. Et qu'il fallait intégrer le facteur humain, autrement dit, travailler à faire évoluer nos attitudes, nos

modes d'organisation et d'intervention. Initialement lancée dès 1985 à l'Université de Berkeley, cette initiative qui associe des chercheurs du monde entier – dont des Français – s'est efforcée de définir les conditions requises pour promouvoir un modèle d'organisation soumis à des exigences de haute fiabilité en raison d'activités susceptibles d'avoir des conséquences catastrophiques. Avec les experts du groupe de Berkeley et l'EM Normandie, cette première réunion complètement innovante sur le territoire français s'est tenue fin mai 2007, avec plus de 80 experts du monde entier. L'année précédente, l'EM Normandie avait d'ailleurs lancé un Mastère Spécialisé en Prévention des Risques Technologiques et Fiabilité des Organisations.

Il faut souligner que la Normandie a été un territoire pionnier en la matière. Dans le domaine de l'intelligence économique, souvenons-nous qu'elle sut, à l'initiative du Préfet Rémy Pautrat, s'imposer comme un modèle et un précurseur, influençant profondément ce qui allait devenir ensuite la réforme de l'intelligence territoriale en 2003. Nombre des innovations qui furent alors produites en matière d'intelligence

Le phénomène le plus étonnant de la mondialisation a bien été le retour des logiques de conquête organisées par des régions à travers le monde.

Il nous faut au plus vite rompre avec la pensée simplement tactique et nous donner des buts qui ne soient pas dictés par la seule écologie des ressources. C'est là où le retour aux réalités du territoire mérite d'être étudié de près, car il peut constituer le socle d'un authentique redéploiement.

territoriale ont depuis été adoptées par d'autres régions françaises. Aujourd'hui, le Campus IE BN, né de la collaboration entre l'ENSICAEN et l'EM Normandie, poursuit cette histoire.

C'est une démarche qui perdure jusqu'à aujourd'hui ?...

Il existe indéniablement une continuité entre ces différents jalons puisque l'intelligence territoriale aujourd'hui est d'abord une intelligence de résilience. Les enjeux que vont devoir affronter dans l'avenir les territoires régionaux – que ce soit en matière de changement climatique, de compétitivité et de numérisation, d'efficacité énergétique ... – relèvent tous de la résilience.

D'où l'intérêt de votre Campus IE BN, qui associera les ressources de l'ENSICAEN et de l'EM Normandie, ainsi que de leur partenaire, l'université de Caen Basse-Normandie. Pionnière aujourd'hui comme hier, la Normandie dispose donc de tous les atouts pour relever avec succès les défis des enjeux stratégiques contemporains.

La Région vous semble-t-elle l'échelon adéquat, le niveau d'analyse pertinent, pour traiter les sujets stratégiques de très long terme ?

Oui. Et cela même si avec le brouillard de guerre [ndlr : terme qui désigne l'absence ou le flou des informations dans le cadre d'opérations militaires, générant l'incertitude pour les différents protagonistes] de la numérisation, on a tendance à oublier que l'unité territoriale est et reste l'unité de compétitivité. Le phénomène le plus étonnant de la mondialisation a bien été le retour des logiques de conquête organisées par des régions à travers le monde.

A la grande surprise d'ailleurs des théoriciens d'une globalisation ultralibérale qui avaient cantonné la question du temps long au seul marché global. L'ancrage dans les territoires est d'autant plus important qu'avec l'accélération globale des transactions – bien illustrée par l'exemple de la THF (Transaction Haute Fréquence) – la construction de capacités de recherche sur ces points-pivots de la compétitivité globale est un pré-requis du développement à long terme des régions.

Quand on voit le capital technologique et le haut degré de savoir-faire qu'a acquis l'ENSICAEN en matière de sécurisation des transactions, ou encore quand on constate la réussite de la filière transport maritime de l'EM Normandie au Havre, unique en France, on ne peut que constater que lorsqu'ils savent s'inscrire dans le long terme, les régions et leurs acteurs ont des cartes majeures à jouer pour le développement à venir des territoires.

Ce diagnostic optimiste n'est-il pas en contradiction avec le constat plutôt sombre que vous dressez dans votre dernier ouvrage, *Le vide stratégique* (CNRS éditions, 2012). Cela veut-il dire qu'il existe concrètement un remède au court-termisme de bien des acteurs économiques et à la situation d'impasse stratégique ?

Il y a des remèdes à condition de comprendre au préalable que nous sommes effectivement entrés dans une compétition d'actifs à l'échelle globale et qu'il faut donc savoir se concentrer sur des actifs décisifs. Ce que je nomme "actif", c'est aussi bien une réserve de talents, des outils industriels, une puissance d'apprentissage unique sur un marché et une technologie, qu'une identité culturelle ou un attachement aux atouts territoriaux. La Normandie présente cette double caractéristique d'être un réservoir historique de talents en France, que ce soit dans les domaines militaire, technique, scientifique ou économique, et de posséder en même temps une identité culturelle forte, qui ne s'est jamais délitée en dépit de son extrême proximité avec le centre majeur de gravité français qu'est le bassin parisien. Comme je l'ai souligné à plusieurs reprises, il ne faut jamais perdre de vue que la stratégie est ce qui transforme, autrement dit ce qui nous fait passer d'un état à un autre. Et la transition n'est pas anodine, l'état nouveau auquel on accède doit pouvoir être clairement distingué du précédent. Très souvent, en parlant de vision stratégique, on associe l'absence de vision à l'absence de stratégie. C'est oublier qu'il existe certaines visions qui n'ont pas de pouvoir transformateur. De fait, on peut ainsi évoluer dans un monde regorgeant de visions, mais souffrant d'absence de stratégie. Sans oublier qu'il existe aussi des stratégies dont l'objectif final, le "changement d'état", passe par l'inertie délibérément imposée à l'adversaire jusqu'à son écroulement. Acceptons-nous d'être ainsi paralysés par nos concurrents ou nos adversaires via une stratégie qu'ils assument pleinement ? Si nous voulons rester dans le jeu, il nous faut au plus vite rompre avec la pensée simplement tactique et nous donner des buts qui ne soient pas dictés par la seule écologie des ressources. C'est là où le retour aux réalités du territoire mérite d'être étudié de près, car il peut constituer le socle d'un authentique redéploiement.

Il est donc essentiel de réinstaller le temps long au cœur de nos activités...

Le temps long ne se compte pas en années, mais en direction et en détermination. Le temps stratégique s'allonge à mesure que la détermination se renforce. Dans une crise majeure comme celle que nous traversons, il importe prioritairement de se montrer lucide. D'abord, sur les souffrances tant personnelles que sectorielles, dont beaucoup, certes, sont inéluctables, mais dont certaines sont

le produit malheureux d'un manque d'audace et d'un repli excessif sur soi. D'où l'importance des facteurs direction et détermination. Dans le même temps, je pointe du doigt les perpétuelles stratégies de contournement des problèmes, ces façades Potemkine qui masquent la réalité, l'absence de décision qui nous condamne à la figuration prudente dans laquelle nous sommes collectivement tentés de nous réfugier.

Je suis en revanche optimiste sur une initiative qui s'inscrit dans un élan stratégique où l'on ressent une détermination à renforcer la revitalisation stratégique du territoire. On ne doit jamais oublier que la stratégie, avant de se décliner en méthode ou en plan, réside d'abord en un acte de détermination. Ce qui implique un questionnement authentique. Je suis en capacité stratégique quand je peux définir qui je suis, et pourquoi je suis. Enfin, il nous faut nous poser les bonnes questions sur les raisons de ce vide stratégique qui nous conduit au désarroi et à l'impuissance. Ce qui implique une réflexion active et authentique sur ce que nous sommes et ce que nous entendons être. N'oublions pas qu'à force de ne plus vouloir nous poser cette question fondamentale, nous nous sommes collectivement soumis à un capitalisme de la punition permanente qui se maintient par la peur psychologique de son effondrement, un capitalisme somatique qui entraîne avec lui une société où la mort à crédit est devenue une réalité.

L'une de nos erreurs majeures a été d'arrêter de penser stratégiquement. Par crainte ou paresse, en tout cas par facilité, nous avons cherché benoîtement à contrôler le présent en évitant de nous projeter dans l'avenir. Bien sûr, c'est moins fatigant, moins incertain, moins angoissant. Et puis, on peut en tirer des bénéfices immédiats...

Cependant, en agissant ainsi, en menant cette politique de l'autruche, nous aggravons notre cas. Car sur ce vide stratégique, sur cette "non réponse" quant à ce que nous entendons être et devenir, vont pouvoir s'épanouir mille maux. Ainsi, l'ignorance, la défaillance, le brouillard de guerre, l'aveuglement, se muent pour certains vautours du vide en des sources extraordinaires de profits. C'est ainsi que prospèrent allègrement la grande criminalité organisée et les trafics en tous genres, les sociétés militaires privées comme les sociétés de négoce, les intermédiaires financiers et autres criminels en col blanc.

On assiste de la sorte à ce terrible paradoxe que ce monde qui s'affiche comme "sans stratégie" n'a jamais créé autant de richesses et en même temps, n'a jamais produit autant de pauvreté. Le vide stratégique a ainsi contaminé l'économie globale, et chacune des sociétés dans son sillage. La résistance et le redéploiement de notre puissance doivent donc se faire au niveau des territoires, en revenant au réel.

Vous parlez de compétitivité et de conquêtes, est-ce pour autant que nous sommes entrés dans un état de "guerre économique" ? Un terme que certains contestent, préférant simplement parler de compétition...

Le concept de guerre économique a ses origines dans les conflits commerciaux du XIX^{ème} siècle. Il naît donc avec l'essor de la marine marchande. Sa traduction contemporaine est aussi née à l'aube d'une globalisation, et portée en France par deux auteurs, Christian Harbulot, (*Techniques offensives et guerre économique*, ADITECH, 1989), et Bernard Esambert, homme d'influence de la haute administration de la V^e République, proche de Georges Pompidou, qui accompagna les projets Airbus, Ariane et tant d'autres (*Bernard Esambert, une vie d'influence*, Flammarion, 2013). Harbulot comme Esambert savaient dès l'origine de quoi il en retournait et avaient parfaitement saisi la nature du problème qui allait surgir.

Dès lors que l'on emploie des moyens qui sont assimilables à ceux de la guerre et qu'on les applique à l'économie, on peut effectivement à mon sens parler de guerre économique.

L'inquiétude vient du fait que le recours à des moyens de guerre se généralise : cyberattaques, espionnage industriel ou vol de propriété intellectuelle, utilisation de moyens de communication de masse pour déstabiliser les perceptions, recherche de la maîtrise parfaite et de l'accès total à l'information, tant personnelle que de marché. Dans tous les cas, nous avons bel et bien affaire à des actions de guerre économique. Le caractère global de ces opérations est inquiétant. Il y a vingt ans, elles étaient cantonnées à des domaines bien précis, à des marchés dits stratégiques comme le contrôle des matières premières et autres enjeux de souveraineté, comme l'énergie ou l'armement. Aujourd'hui, on s'aperçoit qu'il n'existe plus de limites sectorielles. Les techniques relevant de la guerre sont utilisées dans absolument tous les domaines, depuis l'agro-alimentaire jusqu'aux logiques de développement de l'industrie numérique.

La véritable guerre qui se profile sur notre horizon, semble bien se jouer dans le cadre des systèmes de régulation et d'encadrement. Et ce, dans un contexte où explosent les tensions sur les ressources, aggravées par l'absence de prévisibilité et l'extrême irrégularité qui caractérisent les relations tant entre les États qu'entre les entreprises. La facilité avec laquelle on peut recourir à des techniques offensives à très large échelle conforte cette situation. Cette exacerbation des potentialités techniques aboutit dans les faits, par exemple, aux aberrations des systèmes transactionnels où des changements de cap bru-

On ne doit jamais oublier que la stratégie, avant de se décliner en méthode ou en plan, réside d'abord en un acte de détermination.

L'une de nos erreurs majeures a été d'arrêter de penser stratégiquement. Par crainte ou paresse, en tout cas par facilité, nous avons cherché benoîtement à contrôler le présent en évitant de nous projeter dans l'avenir.



Jean-Guy Bernard et Philippe Baumard : le réalisme offensif constitue un formidable levier de mise en valeur des territoires.

taux se font en quelques millisecondes, sur la seule foi d'algorithmes. Quand tout cela a des effets directs sur la vie des peuples au quotidien, il ne faut pas s'étonner que surgissent de graves distorsions dans la perception du réel. D'où une révolte des peuples qui ne comprennent plus ce qui se passe ou ne veulent plus de tels mécanismes. Mais ces glissements de la technique sont globaux, à l'échelle du monde. Ils se font sur un rythme de plus en plus rapide, qui échappe à l'entendement humain,

l'entraînant dans un maelström que les peuples redoutent, car ils perçoivent intuitivement qu'il les fait entrer dans un univers dénué de tout système de valeurs. Naturellement, les peuples entendent défendre leurs valeurs, ils perçoivent bien le côté factice, dangereux et dépourvu de sens, de cette frénésie qui s'empare du monde. Mais il existe là encore un hiatus, dans la mesure où les peuples ne vivent pas dans la même temporalité que le système

mondialisé. Force est de reconnaître que quand ils s'indignent d'un événement, il a déjà eu lieu, les effets ont été produits, et les vrais enjeux sont déjà ailleurs, avec de nouveaux paramètres qui entrent en ligne de compte.

En conclusion, quelle est la qualité première qu'il convient de développer dans un tel contexte ?

Il y a un terme qui me paraît devoir être remis à l'honneur, même si certains l'ont adapté à des conduites grises voire carrément noires. Le réalisme offensif n'est pas seulement celui qui est mis en œuvre impitoyablement par la République populaire de Chine ou tel qu'il est décrit ou pratiqué dans les ouvrages de sciences politiques des néoconservateurs américains.

Il existe aussi un réalisme offensif positif, qu'incarnent au quotidien l'entrepreneur, le cadre, le technicien ou l'ouvrier détenteurs d'un savoir-faire et surtout d'un savoir bien faire. C'est tout particulièrement le cas en Normandie, aussi bien dans l'agroalimentaire que dans les industries de pointe. Cet atout, qui fait partie de la culture locale, mérite d'être pris en considération et enrichi. A nous de nous situer dans une perspective ancrée dans les territoires et dans les talents. C'est là où le projet de Campus IE BN, qui continuera à se déployer dans les années à venir sur le territoire normand, peut constituer un formidable levier de mise en valeur des hommes, des savoir-faire, des ressources locales.

Abstract

Re-thinking strategy through territories

Philippe Baumard is a Professor (Aix-Marseille University, Polytechnique School) and the president of the Scientific Committee of the CS-FRS (Conseil Supérieur de la Formation et de la Recherche Stratégique). He recently published a new book entitled *Le vide stratégique* (CNRS éditions, 2012). Under the pressure of short-term frame of mind, harassed by the demand of immediate results, blinded by technological fetishism and the cult of quantity, we are no longer thinking strategically. We do not know anymore what and who we want to be on a long term basis. Interviewed by Jean-Guy Bernard, CEO of EM Normandie, Philippe Baumard invites us to focus more on long term objectives and on territory-based projects. He encourages us to an attitude of "positive and offensive realism", grounded in local realities. This attitude relies on people, its know-how and the local resources. In such a perspective, territories become a wonderful lever which will help our economies and societies to recover their equilibrium and their power.

Notre vision de l'Intelligence Economique 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 Economique & Territoriale (IET) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'IET 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. A cet égard, l'IET est l'affaire de tous. Car le sens des responsabilités de chacun décide du succès commun. De fait, l'IET 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'IET 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'IET constitue le socle des succès à venir.