

Sécurité économique et intelligence territoriale : quels enjeux pour demain ?



Eric Delbecque

À la tête du département sécurité économique de l'INHESJ (Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice), membre du Conseil Scientifique du CSFRS (Conseil Supérieur de la Formation et la Recherche Stratégiques), **Éric Delbecque** décrypte les liens qui unissent sécurité économique et intelligence territoriale. À ses yeux, assurer la sécurité économique, c'est poser les conditions d'un développement pérenne, identifier les atouts d'un territoire, le valoriser en rassemblant les acteurs autour d'une stratégie clairement identifiée et structurée.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, **Éric Delbecque** invite à une authentique "révolution culturelle" sans laquelle rien ne sera possible. Pour lui, la valeur ajoutée d'un territoire constitue un tout harmonieux et complexe, associant ressources humaines, environnement, formation, infrastructures, recherche, stratégies économiques, politiques publiques de développement territorial. L'ensemble ainsi proposé sera perçu comme difficilement reproductible ailleurs et stimulera de fait une nouvelle dynamique pour chaque territoire.

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 êtes aujourd'hui en charge du département sécurité économique de l'INHESJ et auteur de nombreux ouvrages portant sur les questions d'intelligence économique et de stratégie. À ce titre, quelle est votre approche du concept de stratégie, non seulement au niveau de l'État, mais également à l'échelon territorial ?

Il me semble que le monde militaire a cerné le concept de stratégie de façon tout à fait satisfaisante. Le général Beaufre (1902 – 1975) la définissait comme une action finalisée en milieu conflictuel. Nous évoluons aujourd'hui dans un monde économique par définition conflictuel, ne serait-ce que parce qu'il est hautement concurrentiel. Cette concurrence est plus ou moins forte, plus ou moins licite, elle prend des formes différentes au fur et à mesure que le temps passe. Mais force est de reconnaître que nous évoluons dans un état de tension permanent. Certes, il y a des moments de coopération, que dans un langage plus martial on appellerait des trêves.

Mais globalement, le contexte au sein duquel nous évoluons est par essence incertain et périlleux. De fait, la stratégie est justement élaborée pour donner des caps à tenir dans ces périodes d'incertitude. Ce qui diffère de la planification, rigide, qui définit les objectifs que l'on s'assigne au sein d'un monde fermé. La planification a joué pleinement son rôle au cours des Trente glorieuses, mais c'est maintenant la stratégie qui reprend ses droits à l'ère de la mondialisation.

Or, il se trouve que la plupart des organisations humaines – par faiblesse, aveuglement ou facilité – ont du mal à passer d'un cadre à un autre, et ne se donnent pas forcément les moyens d'opérer cette mutation de la planification vers la stratégie. Cela vaut à l'échelon national comme au niveau des territoires, et peut-être plus encore à l'échelon européen.

Un autre élément est impérativement à prendre en compte. Pour faire de la stratégie, il faut se donner du temps. Il faut réapprendre à penser sur le moyen ou le long terme, ce que nous ne savons plus

Il devient urgent d'engager une véritable révolution culturelle dans les administrations pour s'efforcer d'être en phase avec les entreprises, notamment sur le plan du temps de l'entreprise qui n'est pas le même que celui de l'État.

Assurer la sécurité économique, c'est d'abord poser les conditions d'un développement pérenne.

Autrement dit, c'est en premier lieu identifier les atouts d'un territoire. Puis en tirer profit en rassemblant les acteurs, en leur apprenant à travailler ensemble.

faire puisque nous sommes englués dans une conception court-termiste, laquelle paralyse notre capacité à raisonner. Dans le très court terme, on se contente – dans le meilleur des cas – de faire de la tactique. Cette dimension a envahi l'ensemble de la société, le public comme le privé, à tous les échelons territoriaux. On comprend bien qu'en un temps où, pour une multitude de raisons, chacun se borne à simplement essayer de gérer au mieux son lendemain, il devient quasiment impossible d'engager une réflexion – pourtant indispensable – sur notre devenir à cinq, dix ou vingt ans...

De la sorte, on voit bien la difficulté qu'il y a, d'une part à se situer mentalement dans un univers stratégique et à en accepter les conséquences, d'autre part, vu le poids du court-terme aujourd'hui qui engendre des blocages, à faire réellement de la stratégie.

S'il n'existe pas de ligne stratégique claire à la tête d'un pays, comment peut-on penser et agir au niveau territorial ?

Tout se fait sur un mode empirique. L'État lui-même éprouvant beaucoup de difficultés à faire de la stratégie, les territoires souffrent du même mal. En théorie, être un Etat-stratège reste certes un idéal, mais qui paraît déconnecté des exigences du quotidien. La baisse des moyens publics est un élément important certes, mais qui ne suffit pas à lui seul à expliquer la situation. Il faut prendre en compte des mentalités figées, une bureaucratie extrêmement rigide...

Plus que jamais, il devient urgent d'engager une véritable révolution culturelle dans les administrations pour s'efforcer d'être en phase avec les entreprises, notamment sur le plan du temps de l'entreprise qui n'est pas le même que celui de l'État. Car paradoxalement, s'il est vrai que l'État éprouve maintenant des difficultés à penser sur le long terme, en revanche ses procédures sont encore très longues, alors que l'entreprise a plus que jamais besoin d'agilité et de réactivité. Ajoutons à cela des différences culturelles non-négligeables entre privé et public, mais aussi entre TPE, PME et grandes entreprises, entre l'État et les échelons territoriaux...

Faites-vous le même constat que Philippe Baumard, à savoir qu'il existe actuellement un vide stratégique extrêmement préoccupant ?

Je ne sais pas si l'on doit parler de vide stratégique *stricto sensu*, la question reste ouverte. Mais, oui, bien sûr, il est clair que l'on constate un déficit stratégique, voire une cécité stratégique. Pourquoi ce désintéressement pour l'avenir ? Est-ce parce que nous sommes obnubilés par le court-terme ? Est-

ce parce que nous sommes déprimés sur l'avenir, estimant que nous n'en avons plus ? La question du vide stratégique est à l'évidence consubstantielle à celle de l'identité, loin des propos "politiques" qui instrumentalisent ce concept. Nos références partagées nous poussent-elles à l'optimisme ? À mon sens, la question de la crise de la pensée stratégique est intimement liée à la question de notre identité, à notre façon de concevoir la coopération internationale, à ce que nous voulons pour l'Europe. À cet égard, je ne saurais trop conseiller à vos lecteurs de se reporter au dernier ouvrage d'Hubert Védrine (*La France au défi*, Fayard, 2014), qui incite la France à retrouver confiance en elle-même. Déjà en 2007 (*Continuer l'Histoire*, Fayard), l'ancien ministre des Affaires étrangères invitait les Français à en finir avec la culpabilisation et la défiance, en un mot à assumer l'identité et l'histoire de leur pays. Permettez-moi d'ailleurs de le citer. En parlant de la France, il écrit alors dans sa conclusion : "Pour qu'elle se ressaisisse, elle doit regarder en face son histoire – toute son histoire –, mais aussi ses atouts présents et futurs. Elle n'y arrivera que si, considérant le monde tel qu'il va être, elle juge possible d'y occuper une place attractive et d'y jouer un rôle conforme à ses attentes." Et il ajoutait : "Le passé éclairera sans culpabiliser. Nous nous projeterons à nouveau dans l'avenir." Nous nous situons là dans la longue durée, donc dans un cadre propice à la renaissance de la pensée stratégique.

Avant d'occuper vos actuelles fonctions à l'INHESJ, vous avez été directeur de l'IERSE (Institut d'Études et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises). De par vos anciennes fonctions, comment concevez-vous la sécurité économique pour un territoire, ses différentes structures et ses entreprises ?

La sécurité économique pour un territoire et les acteurs qui y vivent, c'est essentiellement une culture, un état d'esprit, une aptitude à regarder le monde avec lucidité. D'où la nécessité de sensibiliser et former, aussi bien les partenaires publics que les entreprises. Ensuite – et l'on en revient là à la question de la vision à long terme – assurer la sécurité économique, c'est d'abord poser les conditions d'un développement pérenne.

Autrement dit, c'est en premier lieu identifier les atouts d'un territoire. Puis en tirer profit en rassemblant les acteurs, en leur apprenant à travailler ensemble. À cet égard, le rôle joué par les pôles de compétitivité est tout à fait pertinent, à l'instar des projets comme le campus IE Basse-Normandie porté par les structures normandes d'enseignement supérieur [ndlr: l'EM Normandie et l'ENSI Caen]. Ensuite, il faut faire émerger et valoriser les capacités de ce territoire, faire en sorte qu'elles s'agrègent autour d'une stratégie clairement identifiée et structurée. Quels objectifs se propose-t-on d'atteindre ? Avec

quels partenaires ? En surveillant quels concurrents ? Dans la foulée, on doit se lancer dans le marketing territorial, jouer sur le registre de l'influence, sur l'image et la perception, pour faire connaître ses atouts et susciter l'attractivité du territoire. Bien entendu, une telle démarche sous-entend que l'État ait un rôle fédérateur, qu'il favorise la symbiose des efforts privés et publics, essentiellement à travers l'action des préfets. En un mot, il doit assumer sa fonction de stratège à l'échelon territorial.

Vous insistez volontiers sur l'importance de fédérer toutes les énergies présentes sur le territoire. Mais comment faire concrètement ? N'existe-t-il pas un risque de voir l'État imposer sa vision sans laisser s'épanouir ce que nous appelons l'intelligence collective ?

Il ne s'agit pas là que l'État agisse seul. À lui de fixer un cap certes. Mais il doit prendre soin d'associer les partenaires locaux, en particulier en écoutant les dirigeants de PME, et en les faisant participer à l'élaboration et au suivi de la stratégie. C'est l'ensemble des forces vives de la société qui se trouve ici concerné. C'est à cette seule condition qu'une sécurité positive peut prendre racine et s'épanouir dans le cadre territorial. On va donc assister à un double travail d'écoute des acteurs et de sensibilisation de ces derniers aux nouvelles menaces. La gendarmerie peut par exemple apporter un vrai plus en matière de sécurisation des entreprises. La cybersécurité, la protection juridique des brevets, l'incitation à l'innovation constituent ainsi des axes de travail moteurs.

Ensuite, une fois qu'émergent ces forces, on doit œuvrer à l'éducation et à la formation des personnels, travailler finement l'influence et la communication pour mettre en avant l'attractivité du territoire. La valeur ajoutée du territoire doit apparaître comme un ensemble harmonieux et complexe, associant ressources humaines, environnement, formation, infrastructures, recherche, stratégies économiques, politiques publiques de développement territorial... Bref, le marketing territorial doit être présenté de telle manière que le cadre proposé soit perçu comme unique, ou du moins non aisément reproductible ailleurs. Ainsi, toute velléité de délocalisation sera découragée à la base, car trop complexe et trop coûteuse. Voilà pourquoi tout processus d'innovation a intérêt à être construit avec des briques fortement territorialisées.

Dans le même esprit, la sécurité économique semble désormais être prise au sérieux dans les grandes entreprises. D'après votre expérience, qu'en est-il au niveau local ? De quelle façon décliner au mieux ces enjeux à l'échelon territorial ? Oui, on peut se réjouir que la sécurité économique soit perçue comme un élément-clé de la vie des entreprises. Néanmoins, soyons pragmatiques ! Le

patron de PME est souvent un homme-orchestre, qui n'a pas le temps de tout embrasser, encore moins de trouver des ripostes opérationnelles. D'où la nécessité de lui offrir un dispositif proche et accessible, et surtout des solutions qui peuvent passer par des processus de mutualisation d'efforts entre plusieurs PME. Par exemple, pourquoi ne pas imaginer de mutualiser un poste de directeur sûreté entre plusieurs PME, à partir du moment où elles ne sont pas concurrentes, comme l'a suggéré Jean-Marc Berlioz lors du colloque de l'ACSE (Association des Conférenciers en Sécurité économique) le 21 mai dernier ?

A l'heure où explosent les initiatives techniques et économiques liées à l'open data et au big data, comment s'assurer que les masses d'informations qui émanent de la sphère publique soient correctement maîtrisées et exploitées ?

Quelles informations rendre publiques ?

Sous quelles conditions ? N'y a-t-il pas le risque que ces stocks considérables de données soient purement et simplement pillés par des concurrents étrangers ? Et si oui, que faire ?

Il ne faut pas porter un regard systématiquement inquiet sur cette question de l'open data. En effet, les informations qui émanent de la sphère publique sont rarement directement transformables en valeur ajoutée par les entreprises. Ce sont des outils disposés sur une table de travail, qui doivent être combinés à bien d'autres informations non issues de la seule sphère publique, lesquelles vont *in fine* permettre de créer de la connaissance. Ces *data* en tant que telles ne constituent pas directement de l'or en barre. Il est nécessaire de les travailler en fonction de multiples paramètres. Ce qui implique un lourd travail de veille et d'analyse pour leur donner du sens. La question est davantage de suivre et sécuriser ce qu'il advient des résultats de l'entreprise qui a mené ces travaux de transformation des informations.

Quels sont les grands défis qui vont se poser à nous dans les années à venir en matière d'intelligence territoriale et plus particulièrement de sécurité économique ?

Ces grands défis sont connus depuis longtemps, ils sont bien cernés mais mettront néanmoins des années à être traités. Comme je l'évoquais précédemment, il est patent que nous avons, avant tout, un long travail à faire en matière culturelle. Il nous faut nous éveiller aux réalités du monde. L'urgence est de susciter une prise de conscience

La valeur ajoutée du territoire doit apparaître comme un ensemble harmonieux et complexe, associant ressources humaines, environnement, formation, infrastructures, cadre juridique, social, économique mais aussi culturel...

Nous avons, avant tout, un long travail à faire en matière culturelle. Il nous faut nous éveiller aux réalités du monde. L'urgence est de susciter une prise de conscience de façon à faciliter la convergence des perspectives des acteurs du privé et du public, ce qui exige de chacun un effort. C'est sans doute là où il serait opportun d'envisager de la co-production de stratégie.

de façon à faciliter la convergence des perspectives des acteurs du privé et du public, ce qui exige de chacun un effort. C'est sans doute là où il serait opportun d'envisager de la co-production de stratégie.



Eric Delbecque et Jean-Guy Bernard : pour renouer avec la stratégie, il faut réapprendre à penser sur le long terme.

Comme beaucoup de choses aujourd'hui, les repères sont brouillés. Il n'y a pas d'un côté un État en charge de la stratégie et de l'autre l'entreprise cantonnée au seul champ du business. Il me paraît plus intelligent de fédérer les efforts, de cristalliser la stratégie, de la rendre publique sans jamais oublier de faire émerger l'intérêt collectif.

Dans une telle perspective, il est évident que les partenaires privés peuvent – et doivent – apporter leur contribution, leurs idées, leur savoir, leur expérience à l'élaboration de cette stratégie. Dans un tel cadre, l'État apparaît plus comme un chef d'orchestre, un intégrateur, un arbitre, un sculpteur que comme un simple donneur d'ordres. Notre monde est complexe, il y a pléthore d'acteurs. Aussi le rôle de l'État est-il de permettre l'émergence de l'intelligence collective en se faisant le gardien du respect des règles du jeu et de l'intérêt

collectif. Pour reprendre la formule chère au préfet Rémy Pautrat - qui exerça on le sait de hautes fonctions en Basse-Normandie et y favorisa l'émergence de l'intelligence économique - il appartient à l'État de se muer en un veilleur de l'avant. Identifiant les enjeux majeurs, il lui revient d'attirer l'attention de ses partenaires sur les points qui émergent, pour s'imposer en douceur tout à la fois comme un stratège, un sculpteur et un lanceur d'alerte.

Ainsi, ne nous focalisons pas sur les seuls aspects techniques de la réforme territoriale. Ce qui compte avant tout, c'est notre capacité à conduire cette mutation culturelle qui nous permettra d'enclencher de nouvelles dynamiques. Si l'on veut réellement avoir une prise sur le réel et inverser la vapeur, il convient d'être lucide et de changer notre perception des choses, notre grille de décodage du réel, notre façon d'analyser et de réagir. D'où l'importance vitale d'une prise de conscience de l'ensemble des acteurs d'un même territoire qui, seule, autorisera une prise en compte sérieuse de ces enjeux avec une réelle chance de réussite. Faisons donc évoluer les esprits, c'est d'une mutation en profondeur dont nous avons besoin. Pour cela accompagnons l'action des dispositifs de formation, qui forment les générations montantes. Favorisons la création de clubs d'intelligence économique, les rencontres entre chefs d'entreprise, hauts fonctionnaires et responsables des collectivités territoriales. Plus que jamais, il nous faut réussir la révolution de l'intelligence collective.

Abstract

Economic Security and Territorial Intelligence: tomorrow's challenges

Éric Delbecque is the head of the Economic Security Department at the *Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice* (l'INHESJ) and a member of the scientific committee of the *Conseil Supérieur de la Formation et la Recherche Stratégiques* (CSFRS). He specializes in deciphering the links between economic security and Territorial Intelligence. He believes that economic security is the starting point for a lasting development of territories, and by identifying their assets and increasing their attractiveness among the regional stakeholders through a clear, well designed, and shared strategy.

As discussed with Jean-Guy Bernard, Director General of EM Normandie, Eric Delbecque invites us to participate in a true "cultural revolution" which is absolutely necessary. According to him, the "added value" of a region is both harmonious and complex, connecting human resources, environmental features, training and education, infrastructures, research, business strategies, public policies, for regional development. The whole process will be perceived as being difficult to be reproduced elsewhere, which will boost new dynamics for each region.

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 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 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'IE&T constitue le socle des succès à venir.