



La lettre d'Intelligence Économique  
et Territoriale de l'EM Normandie - N°44



Ludovic Jeanne

## COMPRENDRE & ENTREPRENDRE

De par sa vocation, l'EM Normandie entretient un lien profond 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 développement.

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'assurer notre positionnement et notre engagement au sein d'un monde complexe et mouvant.

# COMPRENDRE & ENTREPRENDRE

SE DÉVELOPPER DANS UN MONDE COMPLEXE

## COMPRENDRE & ENTREPRENDRE : UNE DÉCENNIE D'ÉCHANGES ET DE RÉFLEXIONS

En janvier 2013 paraissait le premier numéro de *Comprendre & Entreprendre*, avec le préfet Rémy Pautrat pour invité. Aujourd'hui, le cycle se clôt. Pour Ludovic Jeanne, géographe et professeur assistant en géopolitique à l'EM Normandie, qui a assumé la direction éditoriale de cette lettre pendant dix ans, « *l'EM Normandie a eu le mérite de contribuer à ouvrir les horizons de l'IET (intelligence économique territoriale) en multipliant les axes de réflexion et les champs à explorer grâce à la diversité des invités de la Lettre.* »

Dans l'entretien qu'il a accordé à Julien Poisson<sup>1</sup>, doctorant en intelligence économique, Ludovic Jeanne dresse le bilan d'une décennie de travaux consacrés à l'IET et invite à préparer l'avenir en gardant trois préoccupations à l'esprit : écarter les lectures « naïves » de la mondialisation par leur examen critique ; assumer le lien incontournable - dans une perspective IET - entre analyse géopolitique et commerce international ; former les étudiants à faire face aux incertitudes, voire à l'instabilité, des systèmes au sein desquels ils devront évoluer professionnellement. Ces préoccupations doivent en outre rester guidées par d'authentiques exigences éthiques.

Pour les pouvoirs publics, l'heure est aujourd'hui à la réindustrialisation et à la relocalisation. Pensez-vous que l'IET était visionnaire et précurseur en la matière ? Si oui, pourquoi ses experts n'ont-ils pas été davantage écoutés ?

Dans sa dimension territoriale, il ne fait pas de doute que l'IE fut effectivement visionnaire. Il suffit de lire les premières analyses et les premiers entretiens qui furent faits sur ce sujet dès la seconde moitié des années 1990. Avec le recul, on est frappé de constater que nombre de thèmes, de préoccupations (concernant notamment les modes de développement économique des territoires et les visions stratégiques s'y rapportant) furent évoqués avec une indéniable pertinence par les pionniers de l'IET, au premier rang desquels nous devons citer le préfet Rémy Pautrat.

Oui : visionnaires, lucides, ils le furent assurément. Malheureusement, force est de le constater avec le recul, l'IET ne s'est pas encore affirmée comme une pratique systématique des décideurs. Le message n'a pas vraiment été pris en compte par les acteurs économiques, publics comme privés. Il existe sans doute de multiples causes à cela, mais j'en vois une qui a sans doute été insuffisamment traitée dans la sphère de l'IET elle-même, je veux parler des représentations « naïves » de la mondialisation (ou globalisation), qui ont dominé les années 1990 à 2010. Nous commençons à peine à en sortir, et encore assez timidement. Parmi les représentations « naïves » évoquées ici, j'entends par exemple l'idée d'un monde sans frontières, pour certains sans conflits, consacrant la victoire de la démocratie dite libérale. Il en découle l'idée rapidement dominante d'un marché global à venir qui fonctionnerait au bénéfice de tous. Comme représentation « naïve », dans un domaine plus spécifiquement économique, il faut citer la croyance selon laquelle plus un prix baisse, mieux c'est ; principe peu rationnel qui a cependant joué un rôle important dans les délocalisations et sur le destin économique de nos territoires. La même « naïveté » se retrouve dans l'idée qui voudrait que l'on puisse établir en tout lieu (et maintenir) une concurrence parfaite et transparente. Ce point a été très tôt remis en cause dans la sphère du débat public par Christian Harbulot et l'École de Guerre Économique (EGE). Autre exemple de « naïveté » qui a eu des conséquences non-négligeables : le fait que le développement économique dit libéral engendrerait forcément une libéralisation politique.

“ Les décideurs, tant publics que privés, seraient à mon sens bien inspirés de s'intéresser aux travaux des chercheurs dans de nombreuses disciplines, de façon à n'être pas trop tributaires des idées dominantes de leur temps. ”

“ Même s'il est patent que l'IET continue de souffrir d'une appropriation insuffisante, même si elle n'est pas encore une évidence partagée, le bilan global se révèle être plutôt positif. ”

Nous pourrions continuer la liste de ces représentations « naïves » qui ont dominé les esprits pendant plus d'un tiers de siècle, en particulier en matière économique. Un tel contexte a pesé lourd dans l'évolution des choses et a empêché de prendre en compte les observations et les préconisations qui étaient mises en avant par les tenants de l'IET, lesquelles se montraient de fait plus réalistes. Il était plus facile de céder au chant des sirènes (celui d'une vision simpliste du marché et de la globalisation) que de remettre en cause ces représentations. De ces errements collectifs, il importe de tirer des enseignements. Et d'abord que les décideurs, tant publics que privés, seraient à mon sens bien inspirés de s'intéresser aux travaux des chercheurs dans de nombreuses disciplines – je pense ici à la géopolitique, à la géoéconomie, à la science politique, à la sociologie, aux sciences de gestions, etc. – de façon à n'être pas trop tributaires des idées dominantes de leur temps.

*Comprendre & Entreprendre a vu le jour à l'EM Normandie en janvier 2013, avec pour premier invité le préfet Rémy Pautrat<sup>2</sup>, qui fut un pionnier de l'IET en Basse-Normandie à la fin des années 1990. Comment avez-vous vu avec le temps l'évolution de l'IET, notamment à l'échelle régionale ?*

Comme observateur immergé de longue date au sein du territoire normand, ma première réaction est d'exprimer le sentiment d'une continuité et d'une continuation de ce qui avait été impulsé dans les années 1990 par le préfet Rémy Pautrat ; ce qui initialement n'était ni évident ni garanti. Car l'on sait le rôle que jouent, par exemple, les départs ou les réaffectations de personnels, les processus de recomposition des équipes, des acteurs, des écosystèmes, tant dans les sphères décisionnelles publiques que privées.

Or, si l'on se réfère aux Assises régionales de l'IE de 1997 en Normandie, on s'aperçoit un quart de siècle plus tard que la dynamique se poursuit. Ce qui est d'autant plus remarquable que l'on a pu craindre un moment que le grand bouleversement territorial des années 2015-2016 allait mettre à mal l'IET régionale. Il n'en a rien été, même s'il est vrai que le processus a tout de même été touché par la transformation du monde consulaire, lequel portait une part non-négligeable de l'effort en matière d'IET. L'action publique d'IET s'est donc poursuivie pour ce qui est de la Normandie, dans le nouveau cadre de la *Loi NOTRe*, et s'est même structurée et renforcée avec la Mission SPIE<sup>3</sup>. On doit noter aussi que l'écosystème régional s'est renforcé, tant du côté du secteur public que du privé. On peut à cet égard souligner le fait que l'IET est également bien implantée dans d'autres régions. Il faut citer ici le travail réalisé depuis longtemps par l'IAE de Poitiers, sous l'impulsion de plusieurs collègues, notamment Nicolas Moinet, Christian Marcon et Olivier Coussi.

Même s'il est patent que l'IET continue de souffrir d'une appropriation insuffisante, même si elle n'est pas encore une évidence partagée, le bilan global se révèle être plutôt positif, puisqu'en dépit des chocs et des ruptures l'IET poursuit son chemin. D'où la conclusion qu'il nous faut être tout à la fois vigilants et persévérants pour maintenir le cap et rester dans cette logique de continuité-continuation-innovation que je viens d'évoquer ; une logique de bâtisseurs en quelque sorte.

*On peut aussi mentionner que la Mission SPIE coanime un groupe de travail sur les questions d'IET au sein de Régions de France, chacune des régions connaissant des structurations différentes. Il y a une diversité organisationnelle de l'IET en région.*

Ce que vous dites est exact. Le lieu principal où se noue le dialogue entre « représentants » de l'IET des Régions, c'est effectivement ce groupe de travail animé par la Normandie (Mission SPIE) au sein de Régions de France. Ce groupe de travail est précieux tant par le contenu de ses productions que par la portée de celles-ci. Autre élément à souligner : s'il est vrai que l'État s'est recentré sur les missions de sécurité économique ces dernières années, en revanche dans la plupart des régions un écosystème d'acteurs s'est organisé autour de l'IET, à chaque fois de façon singulière au territoire. Les comparaisons sont donc difficiles. Mais cela montre la capacité d'innovation organisationnelle des acteurs territoriaux engagés dans la diffusion de la « culture IET ».

De ce point de vue, il serait intéressant de vérifier deux points. D'une part, les chercheurs doivent examiner si l'interface en matière de mise en œuvre des politiques d'IET se fait de manière optimale entre l'État et les services des Régions. D'autre part, il est temps de se demander s'il ne faudrait pas sensibiliser davantage l'échelon de l'intercommunalité à l'IET et l'impliquer plus directement dans les politiques publiques d'IET. Un design multiscalaire de l'IET est nécessaire.

## Quel rôle a, selon vous, joué *Comprendre & Entreprendre* dans la sphère de l'IET et dans l'aire géographique normande ?

Question délicate car, d'une part, il n'est pas facile de parler de sa propre action et, d'autre part, il est délicat d'évaluer ce qu'a été l'influence réelle de cette Lettre sur le long cours. Nous parlons ici d'une décennie, or nombre d'acteurs économiques fonctionnent sur le court terme, ont besoin très vite de résultats concrets et visibles et ont donc du mal à s'extraire du quotidien, de l'urgence. Néanmoins, quelques enseignements peuvent être tirés de l'expérience *Comprendre & Entreprendre*.

En créant en 2013 ce vecteur sous l'impulsion de Jean-Guy Bernard, directeur général de l'époque, puis en le portant, l'EM Normandie a eu le mérite de contribuer à ouvrir les horizons de l'IET en multipliant les axes de réflexion et les champs à explorer grâce à la diversité des invités de la Lettre (un invité différent à chaque parution). Cela a contribué à tisser des réseaux relationnels, à mieux faire connaître l'action de l'Ecole dans le champ de l'IET et, bien souvent, les atouts stratégiques de l'aire géographique normande<sup>4</sup>.

De plus, cette Lettre a aussi contribué à développer la réflexion dans le champ de l'IET en étant portée par l'Ecole qui est un acteur ancré dans un territoire régional. Cela nous a rendu capables de conduire des entretiens approfondis, lesquels, par le biais de l'écrit et d'un contenu à forte valeur ajoutée, ont pu former un corpus de référence pour toutes celles et ceux qui s'intéressent à l'aménagement des territoires et à l'avenir économique des régions. Ce contenu est accessible sur Internet, à la disposition de tous via le blog de l'EM Normandie. *Comprendre & Entreprendre* apparaît comme une sorte de panorama national – peut-être imparfait mais riche – des travaux conduits sur l'IET au cours de la dernière décennie, sur un mode très ouvert, avec des experts issus de champs et ayant des statuts extrêmement variés.

## Quels thèmes mériteraient d'être davantage explorés dans le champ de l'IET ? Vous semblez être particulièrement sensible aux questions liées à l'éthique, pourquoi ?

Effectivement, plusieurs axes mériteraient d'être examinés avec soin. J'en vois plus particulièrement trois. Le premier est l'approche de l'IET comme une géoéthique [ndlr : voir extraits ci-après]. Je me réfère ici tout particulièrement aux travaux d'Arnaud Brennetot, professeur en géographie politique, aménagement et gouvernance des territoires à l'Université de Rouen Normandie. Il s'agit de mettre en relation territoires et valeurs, en mettant l'accent sur le fait que les acteurs – y compris économiques – construisent leurs actions guidées par des valeurs, lesquelles se révèlent donc être des moteurs de l'action sur et pour un territoire. Par exemple : la solidarité stratégique aux bonnes échelles ; l'esprit de coopération entre les acteurs (au lieu de la compétition et de la rivalité) ; le souci de l'emploi et de l'impact social d'une IET cohérente avec elle-même (ayant pour finalité le bien-être de la population) ; sans oublier la volonté de faire destin commun en écartant la facilité du chacun pour soi. Tout cela, ce sont des choix éthiques qui pèsent dans un sens ou un autre sur l'action territoriale.

Second axe qui contribuerait à enrichir le champ de l'IET : celui de l'intégrité dans la sphère « Enseignement Supérieur, Recherche, Innovation » (ESRI) ; ce qui induit la question de la fraude intellectuelle. À mes yeux, cette question va bien au-delà du seul champ scientifique et concerne en fait l'ensemble de la société. En effet, sur quelles bases une décision, notamment d'ordre stratégique, est-elle prise ? Ces bases, ce sont souvent des connaissances et des informations issues du *continuum* ESRI. Ce que j'appelle le « *continuum* ESRI » repose sur l'hypothèse d'un lien entre les trois termes ; lien qui se joue aussi au niveau territorial et pas seulement dans les grands pôles de recherche mondiaux. L'idée est que de la qualité de la connaissance scientifique produite dépend largement le potentiel d'innovation à venir. Or la qualité de la connaissance produite peut se révéler être fortement altérée par la fraude scientifique, donc à terme, compromettre gravement le potentiel d'innovation. La question de l'intégrité académique elle-même est un enjeu économique global, intégrant aussi bien la valeur de la connaissance scientifique que celles des diplômés du supérieur.

Enfin, troisième axe, celui du changement bioclimatique, qui est à mon sens insuffisamment pris en compte sur le plan stratégique et en IET, alors que cette dimension va avoir des conséquences directes sur les territoires. Comment peut-on encore s'essayer à la construction de stratégies pour les territoires sans intégrer les *scenarii* avancés par les chercheurs, notamment du GIEC<sup>5</sup> ? Bien des initiatives stratégiques seront mises en échec faute de prise en compte effective (dans la conception comme dans l'action) des changements déjà en cours.

“ *Comprendre & Entreprendre apparaît comme une sorte de panorama national – peut-être imparfait mais riche – des travaux conduits sur l'IET au cours de la dernière décennie, sur un mode très ouvert, avec des experts issus de champs et ayant des statuts extrêmement variés.* ”

“ *Il s'agit de mettre en relation territoires et valeurs, en mettant l'accent sur le fait que les acteurs – y compris économiques – construisent leurs actions guidées par des valeurs, lesquelles se révèlent donc être des moteurs de l'action sur et pour un territoire.* ”

On voit que dans les trois axes nous touchons à la question centrale de l'innovation, à sa possibilité, à sa pertinence, à la valeur de ses effets sur les plans humain, social, culturel et politique. C'est pour cela qu'à l'EM Normandie, l'IE est enseignée dans le cadre d'un cours intitulé « Innovation et intelligence économique », construit à l'origine avec mon collègue Florian Favreau ; et nous y insistons sur les transitions. Car la question d'une innovation utile et porteuse d'avenir est cruciale. Il est intéressant là-dessus de se tourner vers les travaux de notre collègue Xavier Pavie<sup>6</sup>. Ces trois axes posent donc des questions d'ordre éthique, c'est-à-dire de rapport individuel et collectif à des valeurs. Or le débat éthique est tenu à distance des questions économiques et de développement. C'est un tort : que l'on en discute ou pas, toute action promeut des valeurs ; une certaine vision du « bien », si vous préférez. Et les valeurs ont des conséquences, y compris économiques. Donc mieux vaut en débattre.

“ L'axe du changement bioclimatique est à mon sens insuffisamment pris en compte sur le plan stratégique et en IET, alors que cette dimension va avoir des conséquences directes sur les territoires. ”

En conclusion, quelles leçons tirez-vous de ces années d'enseignement de l'IE qui ont accompagné votre expérience de *Comprendre & Entreprendre* ?

Il me semble que l'enseignement de l'IE a fait en dix ans de nets progrès. Tout cela reste cependant fragile et nous nous devons d'être vigilants comme de persévérer. Les étudiants d'aujourd'hui – surtout en écoles de management – sont les décideurs, publics et privés, de demain. Aussi, à mon sens, il serait souhaitable de garder à l'esprit trois préoccupations : écarter les lectures « naïves » de la mondialisation par leur examen critique ; assumer le lien incontournable – dans une perspective IET – entre analyse géopolitique et commerce international ; former les étudiants à faire face aux incertitudes, voire à l'instabilité, des systèmes au sein desquels ils devront évoluer professionnellement. Ces préoccupations doivent en outre rester guidées par d'authentiques exigences éthiques.

1/ Julien Poisson réalise une thèse CIFRE financée par la Région Normandie et est accueilli au sein de la Mission SPIE depuis novembre 2021. Il est encadré par Mme Fanny Simon-Lee (Université de Caen Normandie) et M. Ludovic Jeanne (EM Normandie Business School)

2/ Pour télécharger l'entretien avec le préfet Rémy Pautrat : <https://blog.ecole-management-normandie.fr/fr/intelligence-economique/intelligence-territoriale-guerre-economique-retrouvons-lesprit-de-conquete/>

3/ Mission Stratégie Prospective Intelligence Économique (SPIE), rattachée à la DGA Economie de la Région Normandie, créée en 2016 lors de l'adoption du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII). Sur la Mission SPIE, voir <https://blog.ecole-management-normandie.fr/fr/intelligence-economique/la-competence-est-individuelle-lintelligence-est-collective/>

4/ Quand la Lettre a été créée, il existait encore deux régions séparées : la Basse et la Haute-Normandie.

5/ GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.

6/ Pavie Xavier (2018). *L'innovation à l'épreuve de la philosophie*. puf. 400 pages.

## LUDOVIC JEANNE, EXTRAITS :

### Intelligence économique territoriale et géoéthique

« La solution pour que le champ de l'IE/IET/IT fasse sens pour une pluralité d'acteurs et de citoyens, est de tirer sa sémiotique davantage vers le champ éthique que vers le champ politique ; et plus particulièrement vers le champ géoéthique.

Une piste de réflexion peut être celle de la « citoyenneté économique ». L'avantage du citoyen c'est qu'il est situé géographiquement, il est même construit selon une logique scalaire : le citoyen est en effet « membre » et potentiellement acteur, dans les démocraties occidentales, de communautés politiques emboîtées et de différentes échelles : d'abord, la commune, la communauté, le département, la région, la nation et, éventuellement, l'Union européenne. Cette approche est intéressante pour plusieurs raisons : dans la vogue contemporaine de la RSE/RSO, il convient de rappeler qu'il ne peut y avoir d'éthique effective que dans le contexte d'une communauté d'appartenance, localisée et donc territorialement et historiquement située ; ensuite, le concept de citoyenneté économique, renvoie aux citoyens. Mais en renvoyant aussi au concept de responsabilité, il vise à la totalité des acteurs qui fabriquent la vie économique, et sont co-auteurs de la trajectoire économique, et sociale, des territoires dans lesquels ils s'inscrivent, généralement à différentes échelles.

La vocation de cette réflexion sur l'IET comme géoéthique prescriptive vise à contribuer à un cadre théorique et praxéologique faisant des pratiques d'IE territoriale la conséquence d'une posture géoéthique, les constituant en actes de citoyenneté économique. »

JEANNE, L. (2022). « L'intelligence économique territoriale envisagée comme une géoéthique : essai de problématisation. » Revue RIDO (Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations), n° 2, pp. 46-65. Disponible sur <https://doi.org/10.34699/rido.2022.8>

## BIOGRAPHIE



### Ludovic JEANNE

Enseignant-chercheur à l'EM Normandie, Ludovic Jeanne enseigne principalement le développement territorial, la géopolitique ainsi que l'intelligence économique. Après un doctorat en géographie humaine, économique et régionale à l'Université de Caen, il a travaillé dans l'industrie avant de revenir dans l'enseignement supérieur en rejoignant l'EM Normandie en 2007. Ludovic Jeanne est spécialisé dans l'analyse des stratégies territoriales et des jeux d'acteurs territoriaux. Ses principaux travaux de recherche visent à contribuer à une géopolitique critique de la globalisation à toutes les échelles. Il a ainsi mené des travaux sur les dimensions spatiales du comportement stratégique des organisations (Géoéconomie), notamment en ce qui concerne les matières premières critiques.

Récemment, ses recherches ont pris trois directions. La première contribue à l'analyse multiscalaire de la crise sanitaire COVID-19 comme produit de la globalisation et en particulier à l'analyse du comportement stratégique des acteurs publics locaux. La deuxième vise à montrer comment les pratiques d'intelligence économique territoriale peuvent être mieux comprises à travers l'analyse géoéthique. Enfin, en tant que responsable de l'intégrité académique au sein de son Ecole, il contribue à la réflexion prospective dans le domaine des sciences de l'intégrité.

#### Publications académiques récentes :

2023

« Production d'imitations textuelles par une intelligence artificielle et prospective de la fraude académique », in M Bergadaà (Dir.), *Les nouvelles frontières de l'intégrité académique*, Éditions EMS.

2022

« L'intelligence économique territoriale envisagée comme une géoéthique : essai de problématisation. » *Revue RIDO*, n° 2, pp. 46-65.

Disponible sur <https://doi.org/10.34699/rido.2022.8>



1871

**EM**  
NORMANDIE  
BUSINESS SCHOOL

# COMPRENDRE & ENTREPRENDRE

Se développer dans un monde complexe

## ABSTRACT

### COMPRENDRE & ENTREPRENDRE: A DECADE OF EXCHANGES AND REFLECTIONS

*In January 2013, the first issue of 'Comprendre & Entreprendre' was published, featuring Prefect Rémy Pautrat as a guest. Today, the cycle comes to a close. For Ludovic Jeanne, geographer and assistant professor in geopolitics at EM Normandie, who has held the editorial direction of this newsletter for ten years, 'EM Normandie has had the merit of contributing to expanding the horizons of Territorial Economic Intelligence (TEI) by diversifying the avenues of reflection and fields to explore through the diversity of guests in the newsletter.'*

*In the interview he granted to Julien Poisson, a doctoral candidate in economic intelligence, Ludovic Jeanne assesses a decade of work devoted to TEI and calls for preparing the future while keeping three concerns in mind: to dispel 'naive' interpretations of globalization through critical examination; to embrace the essential link – from a TEI perspective – between geopolitical analysis and international trade; to train students to confront the uncertainties and even the instability of the systems within which they will have to evolve professionally. These concerns must also remain guided by genuine ethical standards.*

## 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.*

### Comprendre & Entreprendre

Une publication de l'EM Normandie  
Directeur de publication : Elian Pilvin  
Photo : DR - ISSN en cours

### Contact : Ludovic Jeanne

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