L'intelligence territoriale : la rencontre synergique public/privé au service du développement économique

► **Par Rémy Pautrat^a et Eric Delbecque^b**

^aPréfet de Région honoraire, Président de l'IERSE,

^bDirecteur de l'IERSE

Résumé

L'économie de la connaissance a profondément bousculé les conditions de l'activité productive et les structures de l'entreprise. Nous sommes passés d'environnements stables et prévisibles, rassurants, à des contextes mouvants qui réclament rapidité de réaction, souplesse des organisations et capacité d'anticipation. Dans cette nouvelle configuration globale, où l'innovation et la réflexion stratégique déterminent le succès, l'action de l'État apparaît tout à la fois inadaptée et indispensable. L'intelligence territoriale offre donc l'opportunité de fournir une réponse à l'ensemble de ces mutations. En premier lieu, elle constitue une avancée des théories et pratiques des sciences de gestion puisqu'elle fait écho à la recherche de l'innovation en proposant d'organiser les acteurs en réseaux pour faciliter l'émergence d'idées et de solutions nouvelles aux défis productifs et commerciaux. Deuxièmement, elle s'impose comme un aimant conceptuel et opérationnel autorisant la rénovation, la réorganisation des actions traditionnelles de l'État classiquement désignées comme politique industrielle et technologique.

© 2009 Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Mots clés : Intelligence économique territoriale, réseaux, partenariats, politique publique, clusters, gouvernance territoriale, sécurité économique

Abstract

Territorial intelligence: synergy in the public-private encounter at the service of economic development. The knowledge economy has profoundly altered the conditions of productive activity and corporate structures. There has been a shift from stable and predictable, reassuring environments, to changing contexts that demand swift reactions, organizational flexibility, and a capacity for anticipation. In this new global configuration, where innovation and strategic reflection determine success, the state's action seems both

doi:10.3166/r2ie.1.17-28 © 2009 Lavoisier SAS. Tous droits réservés

inappropriate and indispensable. Territorial intelligence affords an opportunity to find adequate responses to all these changes. First, it is a step forward in the theories and practices of management science. Echoing innovation research, it proposes the organization of actors in networks to facilitate the emergence of ideas and new solutions to commercial and production challenges. Second, it acts as a conceptual and operational magnet that facilitates the renovation and reorganization of those of the state's traditional activities usually classified as industrial and technological policy-making.

© 2009 Lavoisier SAS. All rights reserved

Keywords: Territorial economic intelligence, networks, partnerships, public policy, clusters, territorial governance, economic security

Préambule : de l'intelligence économique à l'intelligence territoriale

L'intelligence territoriale dépasse le simple cadre des sciences de gestion et de l'application ciblée d'instruments spécifiques de l'intelligence économique. Elle doit se comprendre comme une réponse politique aux défis de l'économie ouverte, c'est-à-dire comme une rénovation profonde de la politique industrielle et de l'aménagement du territoire. Cette réforme de la nature et des modalités de l'action publique sur le tissu productif dérive d'une réflexion sur ce que représente le développement de l'économie de la connaissance.

Mais avant même d'en venir à l'intelligence territoriale proprement dite, il convient de rappeler quelques éléments essentiels sur la genèse de l'intelligence économique. Pour comprendre la fortune que rencontre actuellement cette dernière, comme concept et instrument au service des entreprises et des pouvoirs publics, il faut d'abord rappeler qu'elle constitue une réponse aux conséquences de la combinaison de cinq grandes dynamiques historiques qui se sont affirmées durant plusieurs décennies pour franchir un seuil décisif il y a une quinzaine d'années, à savoir¹ :

- La mutation conflictuelle endogène du capitalisme, liée à la difficulté accrue de conquête et de maîtrise des marchés du fait de la multiplication du nombre des acteurs (c'est-à-dire des concurrents) et du passage d'une économie de la rareté à une économie occidentale de l'abondance ;
- La rupture des logiques de blocs de la Guerre froide, laquelle a généré de la complexité et a donc démultiplié le sentiment d'incertitude des acteurs économiques, tout en exacerbant les tensions concurrentielles jusque-là disciplinées par la nécessaire solidarité idéologique, politique et militaire ;
- L'évolution des formes de la guerre qui, dans le grand marché globalisé, établit la guerre économique comme conflictualité dominante, dans un écheveau complexe de liens multiples où coexistent les relations de coopération et de concurrence ;
- L'émergence de la société de l'information, à la fois créatrice de concurrence et facteur de suprématie cognitive, donc économique ;

¹ Cf. DELBECQUE Eric, *L'intelligence économique*, PUF, 2006, et « Intelligence économique et management stratégique », in *La Lettre Sentinel*, n° 9, novembre 2003.

- L'impératif d'une gestion offensive de l'information, haussée au rang de capital stratégique, pour conserver ou acquérir une position dominante dans le rapport, nécessairement asymétrique, à l'information.

Cependant, la prise de conscience française de ces modifications des règles du jeu géopolitique et géoéconomique mondial ne fut pas assez rapide pour assurer le succès immédiat de l'intelligence économique. Alors même que la description et l'analyse de ces changements intervenus dans l'environnement mondial constituaient le cœur du rapport du Commissariat Général du Plan intitulé *Intelligence économique et stratégie des entreprises* (publié en 1994 et communément appelé Rapport Martre, en référence au président du groupe de travail), ce dernier n'a pas abouti à la « révolution » culturelle salutaire qu'il appelait de ses vœux. Il déboucha certes sur la création du Comité pour la Compétitivité et la Sécurité Économique. Mais, faute de soutien politique, cet organe novateur tomba en sommeil, si bien que l'intelligence économique fut, pour plusieurs années, rejetée aux marges de la sphère publique, se réfugiant dans quelques expérimentations territoriales régionales (conduites par quelques préfets, des consulaires et des collectivités locales) qui se révéleraient les « laboratoires de recherche » et les matrices de ce qui deviendrait l'intelligence territoriale².

1. L'intelligence territoriale comme prolongement de la réforme de l'État et de ses modes d'intervention économiques

1.1. La genèse de l'intelligence territoriale

De manière générale, la recherche par les entreprises d'une compétitivité toujours accrue, dans un contexte de concurrence internationale très vive, a rendu essentielle la mise en place de dispositifs d'intelligence économique, dont l'efficacité est reconnue depuis longtemps chez la plupart de nos partenaires et concurrents. Ces dispositifs ont deux objectifs : déceler l'information pertinente et utile pour produire de la connaissance à haute valeur ajoutée, qui est aujourd'hui un facteur clé du développement économique ; protéger les savoirs, les savoir-faire et les compétences des entreprises.

Dans ce climat général, il devint rapidement évident que la prospérité des territoires (et donc l'emploi ainsi que la cohésion sociale) serait de plus en plus largement liée à la capacité des entreprises à améliorer leurs performances (lesquelles dépendent en grande partie de leur capacité d'anticipation). L'intelligence économique, instrument privilégié de l'anticipation, devait donc au moins prendre sa place au cœur des actions régionales de développement – malgré les difficultés de formulation d'une politique publique d'intelligence économique en France. Les initiatives ne manquèrent donc pas et l'on vit naître « *l'intelligence économique territorialisée* » ; Philippe Clerc³ en a utilement rappelé la typologie générale :

² L'intelligence économique commença en revanche à trouver un écho dans le secteur privé, au sein de quelques sociétés pionnières, généralement de grande taille et fortement présentes à l'international.

³ Directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des TIC à l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie.

« Durant ces dernières années trois types de programmes ont été développés, en grande partie grâce aux Chambres de commerce et d'industrie, sur le modèle de ce qui fut développé dans l'Essonne, puis en Basse-Normandie, en partenariat avec l'ADIT : les programmes de socialisation de la démarche de veille stratégique et d'intelligence économique (sensibilisation des PME), les programmes à vocation expérimentale (évaluation de l'appropriation de la démarche par les PME), les programmes à vocation stratégique. Ces derniers ont vocation à devenir de véritables centres opérationnels d'alerte, d'identification d'occasions de marchés ou de veille technologique, d'analyse et de stratégies partagées entre les entreprises de la filière. »⁴

En fait, « l'intelligence économique territorialisée », aujourd'hui qualifiée d'« intelligence territoriale », visait depuis plusieurs années à encourager des dynamiques locales favorisant la création d'activités et d'emplois, et à gérer stratégiquement la diversité – et donc la richesse – des différentes identités régionales par la création de réseaux. Se défendre avec plus ou moins de bonheur contre la concurrence n'était plus suffisant. Les régions et leurs PME devaient désormais conquérir des positions internationales dans des secteurs nouveaux, sur des marchés émergents, investir les réseaux d'excellence, et mieux coopérer avec l'ensemble des acteurs du dynamisme régional (collectivités territoriales, services de l'État, universités, laboratoires, associations professionnelles, organismes consulaires, etc.).

Ces initiatives locales mises en place entre 1995 et 2003 furent essentiellement une affaire d'hommes et de convictions. La composante humaine prend ici tout son sens alors que la démarche d'intelligence économique repose surtout et avant tout sur l'attitude d'hommes et de femmes ayant clairement intégré les enjeux en la matière. À ce titre la sensibilisation des personnes en place et surtout la formation des jeunes à un mode de fonctionnement qui ne fait pas actuellement partie de la culture française apparaît plus que nécessaire. Plusieurs dynamiques locales méritent en particulier d'être mentionnées, à commencer par celle de l'Essonne au début des années quatre-vingt-dix, engagée par Rémy Pautrat, alors Préfet du département. Cette démarche avait permis de proposer aux entreprises :

- un Portail de l'Intelligence Économique (ce site permettait un accès direct et qualifié à de l'information publique territoriale et à des produits d'information personnalisés comme des études de veille, des produits d'alertes d'information technologique), une information réglementaire,
- l'actualité du commerce extérieur (accès, sur abonnement, à des informations pratiques sur la réglementation du commerce international telles que la liste complète des documents d'accompagnement des marchandises à l'exportation, sur plus de 160 pays, ou la présentation des formalités à effectuer en vue d'une implantation sur un marché étranger),
- une documentation thématique sur l'environnement,
- un service de veille sur abonnement (« cyberville ») et la réalisation de prestations personnalisées (étude documentaire, étude de positionnement d'une technologie, veille technologique et concurrentielle, ou étude d'implantation à l'international...).

⁴ CLERC Philippe, « L'intelligence territoriale : l'expérience française », in Regards sur l'IE, N° 10, Juillet/Août 2005.

Il faut encore noter l'exemple de la Région Basse-Normandie ; suite aux Assises Régionales de l'Intelligence Économique (décembre 1997), la Région avait lancé, là aussi à l'initiative de Rémy Pautrat, nombre d'actions de sensibilisation et d'accompagnement en direction des acteurs économiques, notamment des PME-PMI (plateforme de veille régionale, Club d'IE de l'Ouest, opération « maîtrise de l'information », programme de formation, sensibilisation des PME au bon usage du brevet, veille sectorielle, etc.).

Citons enfin le cas de la Région Nord-Pas-de-Calais. Rémy Pautrat, Préfet en 1999, y créa, en partenariat avec des chefs d'entreprise de la région et l'université Lille 2, le CDIES, le Comité pour le Développement de l'Intelligence Économique et Stratégique. En 1986-1987, la rencontre de deux hommes – les présidents de la collectivité et de la CCI d'Arras – avait préparé le terrain à l'enracinement d'une démarche d'intelligence économique : ces derniers avaient en effet initié une transposition de la démarche de projet d'entreprise au niveau du territoire. À l'époque, cette décision avait davantage dérivé d'une réaction à une situation économique que de l'intention d'élaborer une véritable stratégie (l'industrie en général, et le textile en particulier, connaissait une situation difficile). D'un premier partenariat avec la CCI, la collectivité est arrivée progressivement à un partenariat plus ouvert sans être réellement formalisé.

1.2. Politique industrielle, aménagement du territoire et sécurité du périmètre stratégique

L'ensemble de cette démarche d'expérimentation régionale démontra que l'intelligence territoriale se situait à l'intersection de trois problématiques : l'intelligence économique, la réforme nécessaire de l'action de l'État, et la redéfinition des relations entre les différents acteurs territoriaux. Concernant l'intelligence économique, il a fallu dix ans pour que s'installe l'idée qu'elle constitue, aussi, une politique publique. Ce qu'apporte la vision de l'intelligence économique et stratégique comme enjeu d'une politique publique, c'est la reconnaissance de trois réalités majeures, décisives pour notre avenir collectif : l'objectif de production de savoir à haute valeur ajoutée ne peut être atteint que par la coopération entre le secteur privé et le secteur public ; la conquête de marchés repose en partie sur des dynamiques d'influence qui réclament la connivence de l'État et des entreprises ; la puissance nationale et européenne se nourrit de la santé du tissu économique.

Concernant la réforme nécessaire de l'action de l'État, il paraît évident que notre pays explore aujourd'hui les chemins qui permettent de rendre cohérent et efficace un État stratège. Le problème est à la fois simple à poser et complexe à résoudre : il devient clair que l'État actionnaire et classiquement interventionniste n'est plus en mesure de faire face aux défis contemporains (dynamisme technologique, agressivité commerciale, dominance informationnelle, etc.) ; il ne parvient ni à fabriquer de la cohésion sociale (il se révèle souvent impuissant à juguler le chômage), ni à assurer pleinement ses fonctions régaliennes métamorphosées (on le constate aisément dans le domaine des technologies de souveraineté et de la sécurité économique).

Enfin, pour ce qui relève de la redéfinition des relations entre les différents acteurs territoriaux, l'heure est à la concertation, à la collaboration et à l'agrégation des énergies des multiples intervenants du développement économique local, notamment régional. L'État n'impose plus de façon abrupte : il définit les règles du jeu national, propose des initiatives,

supervise l'interaction des divers acteurs et contrôle la conformité des mouvements sur l'échiquier social aux règles définies démocratiquement.

Pour le Ministère de l'Intérieur, acteur pilote en ce domaine, l'intelligence économique⁵ « territoriale » (c'est-à-dire appliquée à nos régions et principalement aux PME-PMI qui les innervent) constituait donc un enjeu essentiel pour trois raisons majeures :

1 - Dans une économie de l'innovation, la « maîtrise et la protection » de l'information stratégique par les petites et moyennes entreprises conditionne la compétitivité des territoires, c'est-à-dire le développement économique et l'emploi. Le soutien de l'État à l'apprentissage des méthodes d'intelligence économique par les acteurs privés est donc crucial.

En effet, l'intelligence économique (c'est-à-dire les instruments et les procédures de veille sur les marchés et les acteurs émergents, de sécurité économique et de marketing territorial) est un outil de positionnement sur les marchés étrangers, de protection des technologies sensibles ou innovantes et des savoir-faire (c'est le rôle de la sécurité économique), comme de promotion des territoires.

Il s'agit donc de protéger notre patrimoine économique tout en offrant de la visibilité à l'international à nos régions : ce qui doit permettre d'augmenter les profits, la croissance et l'emploi tout en limitant autant que faire se peut la désindustrialisation et les délocalisations.

2 - L'intelligence économique territoriale est une manière d'organiser la synergie des pouvoirs publics à l'échelon local (notamment des services de sécurité, police et gendarmerie) et la coopération public/privé au profit de la puissance nationale, laquelle passe aujourd'hui par la prospérité économique. Cette démarche participe de la réforme publique destinée à faire émerger l'État stratège et partenaire.

3 - L'intelligence économique, via le volet sécurité économique, s'intègre dans la stratégie de sécurité nationale globale. En se gardant bien de toute forme de « *bunkerisation* », on constate qu'il est possible d'organiser la défense des connaissances stratégiques qui font la force économique de notre pays (une attention toute particulière doit être portée à la sécurité du périmètre stratégique).

1.3. 2004 : l'heure de la formalisation

Il faudra néanmoins attendre 2004, suite au rapport Carayon, pour que les conséquences de ces analyses donnent lieu à une action publique structurée. La question qui se pose est donc la suivante : pourquoi le rapport du député du Tarn⁶ provoqua-t-il cette mobilisation gouvernementale, laquelle fit défaut dix ans plus tôt ? En fait, ce rapport, intitulé Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale bénéficia d'un environnement international particulièrement porteur lors de sa publication. A contrario, le rapport Martre était paru

⁵ Officiellement définie par le groupe d'experts d'Alain Juillet au SGDN de la manière suivante : « *Maîtrise et protection de l'information stratégique au profit des acteurs économiques* ».

⁶ En janvier 2003, Jean-Pierre Raffarin, alors Premier ministre, missionna Bernard Carayon, député du Tarn, pour rédiger un rapport d'information parlementaire sur l'intelligence économique.

dans un contexte historique marqué par les utopies fondées sur la croyance en un nouvel ordre international pacifié (rendu possible par l'effondrement de la menace soviétique) : ce qui ne facilitait pas la diffusion d'un discours sur les nouvelles formes de conflictualité...

En 1994, la mondialisation était une promesse de forte croissance économique, de partage des richesses, de progrès moral, voire de paix universelle. À cette époque, la première guerre d'Irak engagée par le président Bush bénéficiait d'un large consensus ; et deux ans plus tard, les projets américains de « Nouvel Ordre » international prirent le visage souriant du président Clinton, qui suscita l'adhésion confiante de l'essentiel des dirigeants occidentaux. Il semblait alors évident à de nombreux chroniqueurs que les derniers conflits militaires, dits de « basse intensité », constituaient des anachronismes appelés à disparaître.

Dans ce climat euphorique, les réalistes qui affirmaient que la conflictualité, loin de disparaître, allait se déplacer sur d'autres terrains que la guerre militaire classique, avaient bien peu de chances de se faire entendre⁷. En 2003, Bernard Carayon rédigea en revanche son rapport dans un tout autre contexte. Lorsqu'il le remit au Premier ministre, les utopies des années quatre-vingt-dix s'étaient dissipées depuis des années pour laisser la place à une angoisse diffuse face aux incertitudes de l'avenir. À tort ou à raison, à l'aube du troisième millénaire, trois grandes inquiétudes collectives s'imposent dans l'esprit des Français :

La mondialisation n'apparaît plus porteuse d'espoir mais lourde de menaces pesant sur notre appareil industriel et nos emplois.

Un doute insigne s'installe sur la capacité de la France à s'adapter aux nouvelles règles du jeu imposées par la dynamique de la mondialisation.

L'État et les politiques apparaissent incapables de redéfinir leur place dans un nouvel environnement marqué par une remise en cause radicale de leurs modalités traditionnelles d'intervention.

C'est dans ce contexte que le député du Tarn proposa, pour surmonter les tensions et les défis de la mondialisation, une mobilisation de l'État se traduisant par une grande politique publique d'intelligence économique. Cette dernière viserait à associer le public et le privé sur des projets favorisant tout à la fois les objectifs financiers des entreprises et l'intérêt national. Il ne s'agit nullement d'en appeler à un quelconque retour de l'État-producteur mais de réclamer un État stratège, capable de fédérer les énergies publiques et privées au service de l'intérêt national et du développement économique.

S'appuyant sur les conclusions du rapport Carayon et l'expérience acquise au cours des expérimentations des années quatre-vingt-dix, le Ministère de l'Intérieur lança neuf programmes expérimentaux d'intelligence territoriale⁸. En pilotant leur action à partir d'un

⁷ De même qu'il fallut dix ans – et le 11 Septembre – à l'establishment américain pour envisager différemment l'intégrisme islamique, il aura également fallu une décennie aux décideurs français pour réaliser que la mondialisation pouvait prendre la forme d'une guerre économique mettant aux prises, non seulement les entreprises, mais aussi les nations et les blocs régionaux.

⁸ Aquitaine, Alsace, Basse-Normandie, Centre, Franche-Comté, Ile-de-France, Midi-Pyrénées, Poitou-Charentes, Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Comité Stratégique de l'Intelligence Territoriale, chacune des 9 régions devait développer des actions publiques sur les 4 axes suivants :

Définition d'un « périmètre stratégique » à l'échelon régional (élaboré sous la supervision de l'État et répondant à des impératifs de souveraineté et de sécurité économique).

Aider les différents partenaires territoriaux à définir des projets stratégiques qui se confondront ultérieurement avec les pôles de compétitivité, dans lesquels se fédèrent énergies, compétences et connaissances.

Initier une démarche de formation aux enjeux de la compétitivité et de l'économie de la connaissance, à destination des cadres d'entreprises, des élus et des fonctionnaires.

Systématiser la création de réseaux, État/entreprises et interentreprises, permettant de mieux faire circuler l'information utile aux acteurs économiques.

2. L'intelligence territoriale : quelle validité épistémologique en sciences de gestion ?

2.1. Un modèle qui fait écho à la théorie de l'avantage concurrentiel de Michael Porter et au modèle du « cluster »

L'époque favorise abusivement une conception pour le moins abstraite du développement économique. Pour être précis, c'est d'ailleurs l'idée même de développement qui fait aujourd'hui souvent défaut à l'analyse des questions économiques. Rentabilité, actionnaires, opérations boursières, prises de participation : voilà les mots ou les formules dont sont familiers les analystes et la plupart des observateurs de l'activité commerciale et financière.

Mais l'on perd sans doute de vue le mécanisme élémentaire de la production de richesses. La mondialisation nous a accoutumés au vocabulaire de l'immatériel, du « désincarné ». L'habitude de penser en termes de flux et d'accélération permanente, de dynamisme capitalistique – indispensable au financement de l'activité productive –, nous a fait collectivement négliger le fait que produire c'est d'abord se localiser. Et se localiser, c'est sélectionner un territoire. Il faut bien établir une hiérarchie entre un ensemble de possibilités géographiques et leurs capacités respectives d'attraction : équipements, compétences et savoir-faire locaux, infrastructures éducatives... Michaël Porter a publié il y a quelques années un ouvrage volumineux pour expliquer ce phénomène de simple bon sens : l'avantage concurrentiel des nations⁹ (le titre même du livre) est directement fonction de l'attractivité de leurs multiples conditions productives territoriales.

On constate ainsi que la politique publique d'intelligence territoriale bénéficie d'un socle théorique en sciences de gestion. Porter a même défini la place des pouvoirs publics : « *Le rôle qui revient à l'État est celui de catalyseur et de provocateur. Il lui appartient d'encourager – voire de pousser – les entreprises à viser plus haut et à renforcer leurs performances concurrentielles, même si ce processus peut être en soi désagréable et difficile. L'État n'est pas capable de créer des industries concurrentielles : seules les entreprises le peuvent. [...]. Il joue pourtant un puissant rôle de relais et d'amplificateur [...]. Pour l'assumer efficacement, plutôt que de s'impliquer*

⁹ Paris, InterEditions, 1993.

directement (sauf dans les pays qui en sont au début de leur processus de développement), il doit créer un environnement dans lequel les entreprises puissent obtenir un avantage concurrentiel. C'est un rôle surtout indirect. » Mais il faut souvent plus d'une décennie pour qu'une entreprise construise un avantage concurrentiel. « Par conséquent, la plupart des gouvernements sont favorables à des politiques dont les avantages sont visibles rapidement, telles que subventions, protections et fusions arrangées, c'est-à-dire les politiques mêmes qui retardent l'innovation. [...] Avec les meilleures intentions, les gouvernements sont tentés d'adopter des politiques telles que les projets communs visant à éviter les « gaspillages » en R&D, qui sapent le dynamisme et la concurrence. Les économies d'échelle [...] ne pèsent pas lourd par rapport à des améliorations rapides des produits et des procédés ou à la conquête des marchés mondiaux, que de telles politiques rendent plus difficiles. Pour bien jouer leur rôle de soutien de la compétitivité nationale, les gouvernements devraient suivre quelques principes de base simples : inciter au changement, favoriser les rivalités nationales, stimuler l'innovation. »¹⁰

L'achèvement du modèle de l'avantage concurrentiel se trouve dans le « cluster », qui se traduit littéralement par « grappe ». Il s'agit de rassembler et de faire coopérer sur un territoire des entreprises d'un même secteur, des services publics, des universités et des centres de recherche. Porter consacra plusieurs chapitres de *L'avantage concurrentiel des nations* à démontrer la pertinence du modèle cluster pour développer les entreprises et favoriser la croissance.

2.2. L'intelligence territoriale comme adaptation aux nouvelles formes de management

L'intelligence territoriale ne fait pas seulement écho à la problématique des clusters. Elle traduit aussi les exigences des nouvelles formes de management : notamment celle du management par projet, articulé sur les notions de compétence et de réseau. Loin du culte des organisations pyramidales assises sur la préservation du pouvoir par la rétention de l'information, l'intelligence territoriale promeut la construction de réseaux opérationnels rassemblant les compétences et fonctionnant de manière transversale, horizontale.

Comme l'indique justement Dominique Genelot, les « nouveaux facteurs de compétitivité sont largement fondés sur des fonctionnements coopératifs et en réseau. L'innovation et la performance globale se jouent de plus en plus en coopération. Les compétences à mobiliser sont trop multiples pour pouvoir être détenues par une seule entreprise. Des coopérations organisationnelles fortes apparaissent avec les sous-traitants, devenant de plus en plus des « co-traitants » [...]. L'innovation est largement conditionnée par le fonctionnement en réseau. L'efficacité globale de la recherche et de l'innovation est le résultat de processus complexes. Par nature la recherche se fait de façon très éclatée, en des lieux et instances multiples. Mais pour que cette recherche soit transformée en innovation effective, il est essentiel de faire circuler l'information, de mettre en réseaux les équipes et les connaissances, d'animer les coopérations. »¹¹

¹⁰ Michael PORTER, « L'avantage concurrentiel des nations », in *La concurrence selon Porter*. Paris, Éditions Village Mondial, 1999.

¹¹ GENELOT Dominique. *Manager dans la complexité*. Paris, Insep Consulting Editions, 2001.

La politique des pôles de compétitivité, fruit de la logique d'intelligence territoriale et d'une volonté de rénover l'idée de politique industrielle, découla précisément du désir des pouvoirs publics d'acclimater en France ce système du cluster qui met en œuvre les logiques de réseaux et de management par projet, seules capables de porter l'innovation, donc de générer la croissance. Décidée en novembre 2004 par Jean-Pierre Raffarin¹², la création des pôles rencontra un grand succès. Au 28 février 2005, date limite fixée pour le dépôt des dossiers dans les préfetures de région, 105 projets avaient été présentés. S'il faut se féliciter du dynamisme ainsi révélé, et de la capacité insoupçonnée des différents acteurs locaux à travailler ensemble, il n'en reste pas moins que ce succès peut être à double tranchant. En effet, dans un contexte budgétaire morose, l'enveloppe dédiée au financement des projets n'est pas extensible. En juillet 2005, le gouvernement avait évalué à 1,5 milliard d'euros sur trois ans le coût du soutien apporté par l'État aux pôles retenus.

Pour sélectionner les dossiers le gouvernement avait mis sur pied un groupe de travail interministériel piloté par la direction générale des entreprises de Bercy et par la DATAR (et comprenant également des experts de différents ministères : Défense, Santé et Agriculture). Il s'est rapidement retrouvé confronté à un dilemme. Sélectionner un trop grand nombre de projets, c'était se condamner à diluer les aides disponibles et encourir la critique de saupoudrage. À l'inverse, ne retenir qu'une quinzaine de projets, comme prévu initialement, c'était ne pas tenir compte de la solidité de nombreux dossiers, difficiles à hiérarchiser, et courir le risque de casser l'élán qui s'était alors manifesté. Entre ces deux options, il apparaît que le gouvernement a tranché en faveur de la première¹³ puisqu'au mois de juillet 2007, on peut dénombrer 71 pôles labellisés.

Conclusion

Les conditions actuelles de la compétitivité et de l'innovation démontrent que les logiques de coopération et le soutien aux PME-PMI constituent des conditions de fond de la croissance et du développement économique durable. Les sciences de gestion en rendent d'ailleurs compte régulièrement à travers de nombreux travaux de management et de stratégie. Dans ce contexte, l'implication des pouvoirs publics s'avère indispensable. Comme le démontre Gérard Pardini dans un récent article des Cahiers de la sécurité¹⁴, l'État ne déborde en aucune manière de son rôle arbitral en mettant en œuvre des stratégies d'intelligence territoriale. Il ne fait que remplir sa mission fondamentale de pilotage stratégique global des destinées de la nation.

¹² Au CIADT (Comité interministériel d'aménagement du territoire) du 14 septembre 2004.

¹³ Pour une critique argumentée et stimulante de l'option retenue, voir Christian BLANC, *La croissance ou le chaos*. Paris, Odile Jacob, 2006.

¹⁴ PARDINI Gérard, « introduction à la rubrique intelligence économique », in *Cahiers de la sécurité* n°1, juillet-septembre 2007.

Bibliographie

- ALBERTINI Jean-Marie et SILEM Ahmed. Comprendre les théories économiques. Paris, Seuil, 2001, 643 p., biblio, index.
- ALLAIN-DUPRÉ Patrice et DUHARD Nathalie, Les armes secrètes de la décision. La gestion de l'information au service de la performance économique. Paris, Gualino éditeur, 1997, 157 p.
- AMABLE Bruno, Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation. Paris, Seuil, 2005, 373 p., biblio.
- ARROUS Jean, Les théories de la croissance. Paris, Seuil, 1999, 266 p.
- BEAUD Michel, Histoire du capitalisme de 1500 à 2000. Paris, Seuil, 2000, 437 p., biblio.
- BEAUD Michel et DOSTALER Gilles, La pensée économique depuis Keynes. Paris, Seuil, 1996, 444 p., biblio, index.
- BECK Ulrich, Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation. Paris, Flammarion, 2005, 599 p.
- BEFFA Jean-Louis, Pour une nouvelle politique industrielle. Rapport pour le Président de la République, 2005.
- BENSEBAA et LE GOFF Joan (sd) Stratégies concurrentielles. Le renouveau théorique en pratique. Paris, Editions EMS, 2005, 202 p., biblio.
- BERGER Suzanne, Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale. Paris, Seuil, 2006, 356 p.
- BLANC Christian, La Croissance ou le Chaos. Paris, Odile Jacob, 2006, 237 p.
- BOUBA-OLGA Olivier, Les nouvelles géographies du capitalisme. Comprendre et maîtriser les délocalisations. Paris, Seuil, 2006, 240 p., biblio.
- BOYER Robert, Une théorie du capitalisme est-elle possible ? Paris, Odile Jacob, 2004, 267 p., biblio.
- BRUNET Sébastien, Société du risque : quelles réponses politiques ? Paris, L'Harmattan, 2007, 226 p., biblio.
- CASTELLS Manuel, La société en réseaux. L'ère de l'information, vol.1. Paris, Fayard, 1998, 671 p., biblio, index.
- COHEN Élie et BAUER Michel, Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel. Paris, Seuil, 1981, 278 p.
- COHEN Élie, Le Colbertisme « high tech ». Economie des Telecom et du Grand Projet. Paris, Hachette, 1992, 404 p.
- COHEN Élie, Le nouvel âge du capitalisme. Bulles, krachs et rebonds. Paris, Fayard, 2005, 408 p., biblio, index.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN. La nouvelle nationalité de l'entreprise. Rapport du groupe présidé par Jean-François Bigay. Paris, La Documentation française, 1999, 271 p.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, Organiser la politique européenne et internationale de la France. Rapport du groupe présidé par l'Amiral Jacques LANXADE. Rapporteur général Nicolas TENZER. Paris, La Documentation française, 2002, 221 p., biblio.
- CONSEIL D'ANALYSE ECONOMIQUE, Mondialisation : les atouts de la France. Paris, La Documentation française, 2007, 93 p.
- CONSEIL D'ANALYSE ECONOMIQUE, Jean-Paul BETBÈZE et Christian SAINT-ÉTIENNE, Une stratégie PME pour la France. Paris, La Documentation française, 2006, 165 p.
- CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL, Intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises. Rapport présenté par Roger MONGEREAU, 2006, 80 p.
- COUSIN Alain, Rapport d'information n°3703 de l'Assemblée Nationale sur le dispositif public d'appui à l'export. Février 2007, 71 p.
- DEFLESSELLES Bernard et MICHEL Jean, Rapport d'information n°2202 de l'Assemblée Nationale sur la participation de capitaux étrangers aux industries européennes d'armement, 2005, 79 p.
- DUPUY Jean-Pierre, Pour un catastrophisme éclairé. Quand l'impossible est certain. Paris, Seuil, 2002, 214 p.
- DURAND Daniel, La systémique. Paris, PUF, 1979, 126 p., biblio.
- EWALD François, L'Etat providence. Paris, Grasset, 1986, 608 p.
- FONTAGNÉ Lionel et LORENZI Jean-Hervé, Désindustrialisation, délocalisations. Rapport n°55 du Conseil d'Analyse Économique, 2005.

- GALBRAITH John Kenneth, *La crise économique de 1929*. Paris, Payot, 1989, 218 p.
- GAUDIN, Christian, *Rapport d'information n°347 du Sénat, fait au nom de la mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique et les conséquences qui s'attachent, en ce domaine, à l'attractivité du territoire national*, juin 2007, 362 p.
- GAVALDA Christian et PARLEANI Gilbert, *Droit des affaires de l'Union européenne*. Paris, LexisNexis Litec, 2006, 570 p., index.
- GODARD Olivier, HENRY Claude, LAGADEC Patrick et MICHEL-KERJAN Erwann, *Traité des nouveaux risques. Précaution, crise, assurance*. Paris, Gallimard, 2002, 620 p., Index.
- GODET Michel, *Manuel de prospective stratégique. Une indiscipline intellectuelle (Tome 1)*. Paris, Dunod, 2004, 267 p.
- GRÉAU Jean-Luc, *L'avenir du capitalisme*. Paris, Grasset, 2005, 302 p.
- GROSJEAN Philippe, *Fonds de pension et marchés financiers internationaux*. Paris, LGDJ, 2006, 570 p, biblio.
- GRIGNON Francis, *Rapport d'information n°374 du Sénat sur la délocalisation des industries de main-d'œuvre*, 2004. 310 p.
- HUREAUX Roland, *Les nouveaux féodaux. Le contresens de la décentralisation*. Paris, Gallimard, 2004, 246 p.
- JOUYET Jean-Pierre et LÉVY Maurice, *L'économie de l'immatériel. La croissance de demain. Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel*. 2006, 184 p.
- LAFITTE Michel, *Les Partenariats Public-Privé. Une clé pour l'investissement public en France*. Paris, Revue Banque Edition, 2006, 154 p.
- LAMBERT Jérôme et MYARD Jacques, *Rapport d'information n°3747 de l'Assemblée Nationale sur la politique industrielle européenne*, 2007, 95 p.
- LE MOIGNE Jean-Louis, *La modélisation des systèmes complexes*. Paris, Dunod, 1999, 178 p., biblio.
- LE ROY Frédéric (sd), *La concurrence : entre affrontement et connivence*. Paris, Vuibert, 2002, 209 p., biblio.
- LE ROY Frédéric et YAMI Saïd (sd), *Stratégies collectives. Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. Paris, Editions EMS, 2006, 409 p.
- MARESCHAL Gilbert de, *La cartographie des risques*. Paris, AFNOR, 2003, 50 p.
- MINTZBERG Henry, *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*. Paris, Editions d'Organisation, 2004, 239 p.
- MORAND Pascal, *Mondialisation : changeons de posture*. Paris, La documentation française, 2007, 159 p.
- MORIN Edgar, *La méthode. 3. La Connaissance de la Connaissance*. Paris, Seuil, 1992, 150 p., biblio.
- MORIN François, *Le nouveau mur de l'argent. Essai sur la finance globalisée*. Paris, Seuil, 2006, 277 p., biblio.
- RIFKIN Jeremy, *La fin du travail*. Paris, La Découverte, 2006, 460 p., biblio.
- RIFKIN Jeremy, *L'âge de l'accès. La nouvelle culture du capitalisme*. Paris, La Découverte, 2005, 395 p., biblio.
- ROUSTAN Max, *Rapport d'information n°1625 de l'Assemblée Nationale sur la désindustrialisation du territoire, présenté en mai 2004*, 218 p.
- SHELLING Thomas C., *Stratégie du conflit*. Paris, PUF, 1986, 312 p.
- SFEZ Lucien, *La communication*. Paris, PUF, 2004, 127 p., biblio.
- STOFFAES Christian, *La grande menace industrielle*. Paris, Calmann-Lévy, 1978, 345 p.
- THUREAU-DANGIN Philippe, *La concurrence et la mort*. Paris, Syros, 1995, 214 p.
- TROUT Jack, *L'essentiel de la stratégie*. Paris, Village Mondial, 2004, 158 p.
- VÉDRINE Hubert, *Rapport pour le Président de la République sur la France et la mondialisation*. 2007, 63 p.
- VELTZ Pierre, *Mondialisation, villes et territoires*. Paris, PUF, 2007, 288 p.
- VILLEMEUR Alain, *La croissance américaine ou la main de l'État*. Paris, Seuil, 2007, 146 p.