

INTELLIGENCE TERRITORIALE

INTRODUCTION

Depuis son origine, EURADA a tenté de vérifier si les nouvelles idées de management du secteur privé pouvaient être adaptées aux ARD. Rappelons que les travaux d'EURADA en matière de certification ISO 9002 et de TQM remontent à 1995 et qu'EURADA et ses membres ont développé dès 1998 un modèle de benchmarking de la compétitivité des services offerts par les ARD.

Notre attention se porte cette fois sur l'intelligence économique et sur la possibilité de son adaptation au secteur public sous le nom **d'intelligence territoriale** dans le but de mieux anticiper les mutations industrielles et autres auxquelles seront confrontés tous les territoires européens dans la prochaine décennie. Si les causes de mutations socio-économiques sont désormais bien identifiées (globalisation, coût de la main d'œuvre, passage à la société de la connaissance, gain de productivité, allongement de l'espérance de vie, irruption de nouvelles technologies, intégration de plusieurs technologies), il est évident que les responsables régionaux des politiques de développement économique n'ont pas encore systématiquement intégré ce type de données dans leur système de prise de décision ni construit un outil performant leur facilitant la maîtrise de l'accroissement exponentiel d'informations qui, tôt ou tard, affecteront le fondement de leur tissu productif et, par effet de boomerang, leurs citoyens.

I. QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE POUR LE SECTEUR PRIVE¹ ?

Le concept d'intelligence économique couvre la collecte et la gestion d'informations qui s'avèreront stratégiques pour la prise de décisions à moyen ou à long terme par une organisation quelconque.

La globalisation de l'économie, la généralisation des technologies de l'information et de la communication, la construction de réseaux formels ou informels, l'accélération des échanges économiques, l'évolution des relations entre le donneur d'ordre et ses prestataires, le développement de ce qu'on nomme la gestion de la relation client (CRM : *Customer Relationships Management*), le raccourcissement des cycles de vie des produits, ... conduisent à adapter en permanence la gestion au quotidien des entreprises. Les grandes entreprises et organisations ont bien compris ces nouvelles exigences et ont développé en conséquence des démarches d'intelligence économique répondant à leurs propres besoins.

Les entreprises qui pratiquent la veille technologique devront élargir leur champ d'investigation afin de couvrir les questions liées aux marchés (clients/fournisseurs), la législation, les politiques publiques, les questions financières, pour faire le saut qualitatif vers l'intelligence économique.

Les pouvoirs publics s'intéresseront en plus à l'évolution de la compétitivité des entreprises qui composent leur base économique.

L'intelligence économique est le complément du "knowledge management" qui, lui, se concentre sur la gestion des connaissances internes explicites ou implicites de l'organisation.

¹ Source : Intelligence économique : Un guide pour débutants et praticiens. Fruit des partenaires du projet CETISME cofinancé par l'UE dans le cadre de son programme Innovation en 2001-2002.

II. TERRITOIRE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE²

Un des plus grands services que puisse rendre la gouvernance locale à ses entreprises est de les inciter fortement à la veille et la prospective sans lesquelles il est impensable de gérer à moyen terme les évolutions des marchés, notamment dans les phases délicates.

Aujourd'hui, que font les territoires pour aider leurs entreprises à "lever la tête du guidon", à observer, à "prendre le vent", à repérer la position et l'avancement de leurs concurrents, à se situer par rapport à l'évolution de leur marché, à anticiper une période de déclin en préparant des reconversions ou un démarrage sur des produits nouveaux ?

Si vous ne faites rien de tout cela, vous n'êtes pas un territoire stratégique.

III. QUE POURRAIT ETRE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE ?

L'intelligence territoriale devrait trouver sa place entre la planification stratégique à moyen terme et les exercices de prospective menés par les régions. Elle doit permettre d'ajuster en continu les éléments du plan stratégique et influencer les données prises en compte pour la formulation des exercices de prospective.

L'intelligence territoriale doit combiner les aspects positifs de la méthodologie RIS-RITTS avec ceux du capital social d'un territoire et viser à attirer le talent plutôt que l'argent. En fait, l'argent suit le talent.

L'intelligence territoriale met les infrastructures matérielles et immatérielles au service de la reconversion perpétuelle du territoire. La reconversion est basée sur l'exploitation optimale des informations sociétales, industrielles et technologiques et leur impact sur le développement futur d'une région. Au niveau endogène, pour certaines régions, l'intelligence territoriale débouchera sur le développement de nouvelles niches d'excellence, pour d'autres, elle conduira à l'intégration de nouveaux savoirs ou à l'utilisation de nouvelles technologies dans des industries ou savoir-faire régionaux existants.

En ce qui concerne l'attitude vis-à-vis du développement exogène, l'intelligence territoriale pourrait signifier une attention plus grande sur l'attractivité de talents, une meilleure insertion de main d'œuvre qualifiée issue de l'immigration ainsi que d'actions visant à fidéliser les entreprises mobiles actives sur un territoire.

IV. COMMENT EXPLOITER L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU PROFIT DE LA POLITIQUE REGIONALE ?

Notre perception de l'exploitation de données liées à l'intelligence économique au profit du développement régional est illustrée ci-après à l'aide d'exemples.

a) Abandon de la filière nucléaire pour la production d'électricité

Depuis plusieurs années, des décisions politiques ont été prises, par exemple en Allemagne et en Belgique, pour abandonner à terme cette filière ou en réduire la part de marché. De plus, les centrales qui ont une durée de vie entre 35 et 40 ans seront donc à "déconstruire" dans un horizon de 5 à 10 ans.

On sait par exemple qu'EDF³ constitue une réserve et des provisions pour le démantèlement équivalant à 15% du coût de la construction d'une centrale.

² Source : Jacques Godron, Le territoire stratégique, L'Harmattan, 2003, p. 371

³ Cf. Rapport annuel d'EDF et Le Figaro du 3.10.03

Que font actuellement les acteurs-clés des territoires où de telles centrales électriques sont implantées ? A priori, ils pourraient investir ou constituer des réserves financières en vue de :

- créer un cluster spécialisé dans le traitement des friches et déchets et dans le démantèlement;
- réfléchir à des activités de substitution;
- prévoir le type de requalification de la main d'œuvre et des entreprises sous-traitantes;
- analyser en détail l'impact financier : réduction de taxes locales, migration du personnel le plus qualifié;
- réaffecter potentiellement des terrains et bâtiments;
- dialoguer avec les responsables industriels quant au timing et à l'affectation des provisions financières constituées par leurs sociétés. Examen de l'incidence de la privatisation possible de l'entreprise. On sait que dans ce cas de figure, l'économie néo-libérale a tendance à "privatiser les profits et à socialiser les pertes et dommages sociaux".

b) Vieillesse de la population

Ce phénomène n'est pas limité à un problème de société tel que le financement des systèmes de retraite ou l'allongement de la carrière professionnelle. Il peut être à la base d'un développement économique régional fondé sur le "wellness".

L'économie du "wellness" peut entre autres requérir des investissements matériels et immatériels dans des domaines tels que :

- le logement et l'accueil
- l'accessibilité et la mobilité physique
- le tourisme et l'hôtellerie spécialisés
- la médecine et la thérapie
- les produits cosmétiques et pharmaceutiques spécifiques
- la diététique et la nutrition
- l'hygiène de vie (sport, remise en forme ou revalidation, fitness, etc)
- les produits financiers, les conseils, le consumerisme santé, ...

Le marché potentiel pour un ou plusieurs centres régionaux d'excellence en cette matière va être énorme d'ici 10 à 15 ans.

c) Les nouvelles mutations industrielles

Il doit devenir évident pour tous les acteurs et décideurs publics que l'industrie manufacturière de masse fondée sur un coût salarial compétitif va disparaître du paysage régional de la majorité des territoires de pays développés. Ceci aura des répercussions tant en termes de volume d'emploi que de besoins en compétences pour les activités qui continueront d'exister dans ces régions et pays. De plus, les régions en déclin souffrent de phénomènes tels que l'exclusion sociale, le décrochage scolaire et la fracture numérique, donc l'accès à la connaissance.

L'intelligence territoriale peut donc viser à :

- ✓ déterminer les outils de production obsolètes voire non stratégiques dont les centres de décision sont externes à la région;
- ✓ définir les secteurs traditionnels à fort potentiel de délocalisation;
- ✓ favoriser les activités d'intégration de nouvelles technologies dans les secteurs traditionnels stratégiques pour la région;
- ✓ observer les besoins en qualifications des entreprises régionales;
- ✓ infléchir les politiques de soutien en vue de favoriser l'accroissement de la part de la connaissance dans la valeur ajoutée de l'économie régionale;
- ✓ préparer les activités de substitution aux activités traditionnelles devenues obsolètes face aux défis de la globalisation de l'économie;

- ✓ redévelopper les infrastructures de proximité en fonction des demandes de nouveaux services réels des entreprises opérant dans des secteurs émergents;
- ✓ créer une culture entrepreneuriale dans la population et un système d'incitants à la prise de risque pour les investisseurs locaux;
- ✓ inciter les pouvoirs publics à donner une préférence à l'innovation dans l'attribution des marchés publics.

d) Société de la connaissance

Toutes les études prospectives montrent que la compétitivité de l'Union européenne passe par une révolution économique fondée sur la connaissance, la recherche, l'innovation et la commercialisation des résultats de la recherche. En termes de vision stratégique, ceci a été traduit au niveau européen par la Stratégie de Lisbonne d'une part et par l'objectif de consacrer au moins 3% du PNB des Etats membres à la RDT.

Même si ces objectifs ne pourront être atteints ou relèvent du dogme voire du mythe, ils n'en constituent pas moins des signaux forts aux décideurs et acteurs quant aux enjeux futurs. De plus, ces signaux à caractère macro-économique doivent servir de mise en garde aux territoires. En effet, si ceux-ci ne prennent pas les mesures adéquates pour se conformer aux tendances qui accompagnent ou soutiennent ces objectifs, le risque d'accroissement des disparités régionales est réel.

Dans le domaine de la société de la connaissance, l'intelligence territoriale peut s'avérer un outil performant en vue de :

- dresser la cartographie régionale des sources d'excellence;
- reformuler les stratégies régionales du point de vue de leur contenu noétique :
 - les infrastructures de base et locales
 - l'offre de formation continue régionale
 - les relations entreprises/universités et écoles supérieures spécialisées (technologie, business, ...)
 - la sensibilisation à la veille technologique, la prospective et l'intelligence économique
 - la qualité du capital social
 - la cible des actions d'attraction de talents ou d'investisseurs étrangers.
- renforcer les aides à la commercialisation des résultats de la recherche, la prise de brevets et l'accès au financement pour les entreprises innovantes;
- formuler une chaîne de valeur régionale de la connaissance débouchant sur la formation d'un ou plusieurs clusters de la connaissance ou l'acceptation par les clusters existants de l'introduction de chaînons manquants leur permettant d'accroître la part de la valeur ajoutée générée par la gestion des connaissances;
- réorienter les programmes d'assistance et de soutien aux entreprises;
- investir dans des projets d'intégration de nouvelles technologies dans les secteurs traditionnellement stratégiques pour la région;
- identifier de nouvelles niches de marché qui pourront se substituer en temps utile aux niches de marché locales dont le déclin est programmé ou inéluctable.