



Ophélie Garnier. Une expertise universitaire nourrie par l'expérience du terrain au service des entreprises du Grand Est.

La commande publique, outil de développement économique. Le regard d'Ophélie Garnier

Responsable du Master 2 Intelligence Economique et Gestion du Développement International dans le cadre de l'ITIRI (Institut de traducteurs, d'interprètes et de relations internationales) de l'université de Strasbourg, Ophélie Garnier connaît particulièrement bien la Région Grand Est puisque, avant d'y enseigner, elle a pratiqué l'IE (intelligence économique) au sein de plusieurs agences régionales de développement économique - dont l'Agence d'attractivité de l'Alsace - puis comme responsable du pôle commande publique au sein de l'agence régionale Grand E-Nov+. Depuis 2022, elle travaille en outre à mettre sur pied le projet Sibila, un programme Erasmus + de formation destiné à soutenir les PME européennes dans leur démarche d'IE.

Dans l'entretien qu'elle a accordé à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, elle insiste sur le rôle de l'intelligence territoriale dans le processus de reconquête de notre souveraineté économique et, davantage encore, sur l'importance stratégique que peut revêtir la commande publique comme outil opérationnel de redynamisation de nos territoires.

Pourquoi INTEREST

Concevoir l'aménagement du territoire avec comme perspective le développement économique, en usant du formidable levier de l'intelligence territoriale - l'intelligence économique appliquée aux territoires - tel est l'objectif stratégique que se fixe aujourd'hui SEBL Grand Est. Dans cet esprit, la lettre INTEREST - L'Intelligence territoriale Grand Est - a vocation à être une plate-forme de réflexion où des experts de premier plan, issus d'horizons différents, livrent leurs analyses et proposent des pistes d'action pour optimiser les ressources de notre région.

Plus que jamais, il s'agit d'approfondir notre réflexion, de créer de nouveaux réseaux, d'être agiles et proactifs dans une démarche stratégique sur le long terme... Dans la guerre économique planétaire, l'enracinement local et la mise en valeur des identités comme des ressources constituent des critères différenciants et positifs, à même d'optimiser nos atouts vis-à-vis de nos partenaires, sur nos territoires comme à l'international.

Pouvez-vous nous présenter brièvement le Master 2 dont vous avez la responsabilité ?

Nous sommes le seul Master 2 spécialisé en intelligence économique qui soit rattaché à une faculté de langues, ce qui atteste de notre dimension internationale. Nous nous adressons donc à des étudiants multilingues que nous faisons travailler sur les métiers de l'IE, essentiellement autour du management de l'information (recherche, traitement, analyse) dans le but d'aider les organisations, publiques ou privées, à se développer à l'international. Là où d'autres travaillent en priorité sur le risque, nous insistons plutôt sur la recherche des opportunités, grâce justement à la maîtrise de l'information multilingue. Cette année, le Master a réuni une vingtaine d'étudiants, issus de neuf nationalités.

J'ajoute que depuis quelques temps, on assiste à une évolution intéressante : nos étudiants, qui sont des alternants, étaient souvent recrutés par des PME locales ; de plus en plus intègrent désormais de grands groupes, comme cette année Thales, GRDF ou Business France.

Dans le numéro d'INTEREST de janvier 2023, nous avons interrogé Guillaume Vuillemy, professeur à HEC qui a publié un essai intitulé *Le temps de la démondialisation (Seuil)* et dont le sous-titre est explicite : *Protéger les biens communs contre le libre-échange. Pensez-vous qu'il soit du devoir de l'intelligence économique de suivre ce mot d'ordre et d'aider à l'impératif de réindustrialisation qui semble reprendre des couleurs aujourd'hui ?*

Depuis une dizaine d'années, la commande publique est devenue un outil à part entière permettant d'impulser des politiques sociales, environnementales, et même de relancer des secteurs en difficulté.

Le concept que je sens monter dans les milieux de l'intelligence économique est moins celui de "démondialisation" que celui, voisin, mais qui ne le recoupe pas totalement, de reconquête de la souveraineté économique. La

crise sanitaire, mais pas seulement elle, nous a démontré combien notre dépendance à l'égard de l'extérieur était excessive dans trop de matières stratégiques. Il est donc urgent de retrouver la maîtrise de certaines chaînes d'approvisionnement et de rapatrier en Europe d'abord, et si possible en France, la production de certains biens. Je préfère cette idée de souveraineté économique à restaurer dans les secteurs stratégiques à celle de "démondialisation", qui suggère que tous les domaines industriels pourraient être concernés...

Autant l'IE a un rôle clé à jouer en faveur de la réindustrialisation, autant elle se doit, pour être efficace, de bien cibler les secteurs stratégiques. Trouver de nouvelles sources d'approvisionnement pour certaines filières, aider à développer des innovations et des alternatives à des produits venus du bout du monde : rien de tout cela ne peut se faire sans la gestion fine de l'information propre à l'intelligence économique.

Vous connaissez particulièrement bien le Grand Est puisque vous avez travaillé pendant dix ans à l'Agence d'attractivité de l'Alsace. Quels sont à vos yeux les atouts majeurs du Grand Est dans les redéploiements économiques qui se passent à l'échelle mondiale et tout spécialement européenne ?

La région est trop diverse pour qu'on puisse distribuer des *satisfecit* qui déboucheraient sur des simplifications. Comment comparer, par exemple, le Bas-Rhin et les Ardennes qui ont chacun leurs forces et leurs faiblesses, mais dans des domaines si différents ? Cependant, mon expérience me conduit à un constat qui vaut pour l'ensemble de la région : les territoires les plus confrontés à la concurrence internationale sont aussi les plus innovants. Voyez la région de Mulhouse qui a subi de plein fouet la double crise de la sidérurgie et du textile : elle a retrouvé une formidable dynamique autour du numérique et aussi grâce à une politique de rénovation des sites industriels anciens qu'on a affectés à d'autres activités. Voyez aussi les Ardennes, qui ont souffert successivement d'un sérieux exode rural puis des problèmes engendrés par la

crise de la métallurgie, laquelle a entraîné la fermeture de nombreuses usines : grâce à l'installation de la fibre - un chantier gigantesque qui s'achève en ce moment-même - le tissu économique commence à se régénérer en profondeur et de nouvelles dynamiques se créent. Hermes, fleuron de l'industrie de luxe, vient par exemple d'annoncer l'ouverture prochaine dans le département d'une troisième maroquinerie sur une ancienne friche industrielle. Ce succès est à la fois remarquable et symbolique mais il est inséparable, précisons-le, d'une volonté politique - en l'occurrence, celle de l'exécutif régional - qui a conduit à parier sur les infrastructures, donc à investir.

Vous avez également été plus récemment responsable du pôle Commande Publique Grand Est au sein de l'agence régionale Grand E-Nov+. Quel rôle peut jouer selon vous la commande publique dans le soutien au tissu économique local ?

Jusqu'à une date récente, la commande publique était conçue comme la réponse à un besoin. Pour résumer, les acteurs publics se contentaient, selon certaines règles et suivant leurs propres critères, d'acquérir les biens et les services dont ils avaient besoin. Et progressivement, depuis une dizaine d'années, elle a changé de fonction, ce qui, à mon sens, est plutôt positif : elle est devenue un instrument permettant d'impulser des politiques sociales, environnementales, et même aujourd'hui de relancer certains secteurs en difficulté. Bref, la commande publique est devenue un outil à part entière.

Mais attention, ce n'est pas non plus un couteau suisse ! Il y a des secteurs sur lesquels l'État et les collectivités n'ont aucune prise, et d'autres, en revanche, où ils peuvent jouer un rôle majeur, et même décisif. On le voit avec la Défense nationale où, depuis les grands groupes jusqu'aux plus petits sous-traitants, l'effet de levier peut être immédiat.

Cela posé, la priorité des priorités consiste à acculturer les PME aux différents *process* de la commande publique. Au sein du pôle Commande publique du Grand Est, j'ai collaboré à la mise au point d'un instrument qui, avec le recul, s'avère réellement utile pour nos territoires : la plate-forme APOGE (pour Appels d'Offres Grand Est, <https://www.apoge.org/>) qui recense, département par département, secteur par secteur et selon les types de marchés existants (fournitures, services, travaux...), les besoins des diverses collectivités. C'est un agrégateur de marchés publics qui

permet aux entreprises d'accéder aux appels d'offres ou de créer des alertes correspondants à leurs savoir-faire, informations que les grands groupes n'ont pas de difficulté majeure à obtenir, mais auxquelles les PME et les TPE avaient, jusqu'à maintenant, difficilement accès directement et en globalité. Ne serait-ce que parce que leurs dirigeants n'avaient pas le temps de s'informer auprès de tous les donneurs d'ordre publics et de s'intéresser à une donnée fondamentale : les prévisions d'achat. Jusqu'alors, celles-ci n'étaient centralisées nulle part et leur communication pouvait varier selon les départements ou les types d'administration ou de collectivité. APOGE a changé la donne, et permet aux entreprises d'avoir une meilleure visibilité sur leurs carnets de commandes et, en fonction des tendances observées, de faire la promotion de leurs produits.

Bref, l'information publique, qui est gratuite, a gagné en efficacité. La fréquentation de la plate-forme ne cesse d'augmenter et les acteurs publics, de leur côté, se sont rendus compte de la valeur ajoutée de la démarche. Nous sommes vraiment là en face d'une démarche d'intelligence économique territoriale aboutie.

SEBL Grand Est, comme aménageur du territoire œuvrant depuis plus d'un demi-siècle dans le Grand Est s'efforce tous les deux mois avec INTEREST d'ouvrir des débats avec des experts venant de divers horizons, notamment de l'IE. À vos yeux, quelle serait l'articulation idéale pour créer des passerelles entre le monde de l'aménagement du territoire et celui de l'intelligence économique ?

La commande publique est un bon exemple d'articulation entre l'IE et le développement économique auquel contribue l'aménagement du territoire.

Si on veut permettre aux PME d'un territoire d'être mobilisées et de développer leur activité, il faut vraiment qu'elles aient l'information sur les marchés à venir et qu'elles soient en capacité de répondre à leurs multiples exigences, sociales et environnementales en particulier. Mais il faut aussi, et c'est un véritable impératif stratégique, qu'elles soient en mesure de travailler ensemble.

C'est aussi un enjeu de l'aménagement du territoire que d'œuvrer en faveur du partage de l'information et de faire en sorte que les PME puissent se concerter et se regrouper, non seulement dans une perspective de sous-traitance mais, pourquoi pas, pour conquérir en direct de nouveaux marchés à partir de consortiums bien conçus. Si les acteurs pu-

L'analyse du Président de SEBL Grand Est Anticiper pour survivre... Et gagner !



Si l'information est l'oxygène de la démocratie locale - et *a fortiori* de la démocratie tout court ! -, elle est aussi l'assurance-vie de nos entreprises. INTEREST qui a pour vocation de sensibiliser les décideurs de tous ordres et de toutes opinions à l'intelligence économique territoriale ne peut que se féliciter d'avoir comme invitée Ophé-

lie Garnier dont les arguments rejoignent en tous points ceux des aménageurs que nous sommes et ceux de la plupart des spécialistes de la question qui nous honorent, depuis maintenant cinq ans, de leur expertise éclairée.

Dans notre dernier numéro (mars 2023), Franck Leroy, président de la Région Grand Est, plaiderait

Ophélie Garnier n'est pas seulement une universitaire ; elle est une femme de terrain qui, avant de former les autres, s'est formée à la vie des entreprises

avec passion pour la formation des élus confrontés aux mutations économiques, sociales, et environnementales, qui sont la marque de notre temps ; Mme Garnier ne dit pas autre chose quand elle nous présente son Master 2 de l'université de Strasbourg et surtout son prolongement européen, le projet Sibila, un programme Erasmus + qui s'adresse aux PME de l'Union désireuses de se former à l'Intelligence économique pour conquérir des marchés.

Mais Ophélie Garnier n'est pas seulement une universitaire chevronnée ; elle est aussi une femme de terrain qui, avant de former les autres, s'est elle-même formée à la vie des entreprises, au sein d'organismes régionaux concourant au plus près à leur dynamisme, en particulier l'Agence d'attractivité de l'Alsace et l'agence régionale Grand E-Nov+ au sein duquel elle a contribué à mettre au point des procédures d'information simplifiées dont beaucoup de PME bénéficient aujourd'hui.

Qu'elle en soit félicitée, et qu'elle sache que tous nos vœux l'accompagnent dans son engagement en faveur de nos territoires !

Thierry HORY

blics, mais aussi les aménageurs, dont vous faites partie, communiquent sur les prévisions d'achat, sur les plans d'investissement à venir, notamment en matière de construction, cela permet aux entreprises de se mobiliser en commun et de planifier leurs engagements.

À l'échelle de l'Alsace, nous avons lancé un réseau qui s'étend maintenant à l'ensemble du Grand Est, et qui consiste à faire en sorte que les entreprises ayant besoin d'appui sur la commande publique puissent s'adresser indifféremment à la Chambre de commerce, à la Chambre des métiers, aux agences de développement économique, à la Région ou aux diverses collectivités, et que tous ces acteurs leurs fournissent un programme commun d'appui, à partir d'un certain nombre d'outils. Je pense par exemple à des salons où l'information s'exerce dans les deux sens : depuis les différents donneurs d'ordre vers les entreprises, et depuis les entreprises vers ces donneurs d'ordre, auxquelles elles peuvent présenter leurs savoir-faire et leurs solutions innovantes.

Nous sommes vraiment ici à la confluence de plusieurs logiques: une logique d'intelligence économique, une autre d'aménagement du territoire, mais aussi de souveraineté économique, afin que les décideurs ne soient plus tentés d'aller systématiquement chercher ailleurs des ressources dont ils disposent parfois à portée de main. ■

Le projet Erasmus + Sibila

Validé par Erasmus + en novembre 2021, le projet Sibila a démarré en février 2022 et devrait être opérationnel en août 2024.

"Tout est parti d'une étude des besoins en matière d'intelligence économique auprès de 80 PME, raconte Ophélie Garnier qui en assure le pilotage. Beaucoup d'entre elles nous ont dit qu'elles faisaient déjà de la veille concurrentielle, mais qu'elles manquaient de temps et de méthodologie".

Quatre modules de formation en libre accès sont envisagés : la veille technologique ; le management de l'information ; la définition d'un système de veille technologique ; les ressources et les outils de l'Intelligence économique. Destiné au secteur de l'ameublement et du textile, Sibila regroupe cinq partenaires européens, en sus de l'Université de Strasbourg : Globalnet, une plateforme polonaise d'apprentissage en ligne ; l'Université des sciences de la vie de Varsovie ; TZU, institut de test et de certification textile, en République tchèque ; Batti, une association bulgare de transfert de technologie ; et en Espagne, le Centre technologique du meuble et du bois de la région de Murcie (CETEM).

"L'intérêt de ce programme, résume Ophélie Garnier, est que, une fois reconnu par la Commission de Bruxelles, il pourra servir de standard en matière de formation à l'IE à l'échelle de l'Union européenne qui, jusqu'alors, n'en possédait pas".

<https://www.grandest.eu/actualites/nouveaux-projets-erasmus-bientot-mis-en-oeuvre-par-les-universites-du-grand-est/>

Biographie



Née en 1982, Ophélie Garnier est enseignante à l'Université de Strasbourg, et responsable pédagogique du Master 2 Intelligence Economique et Gestion du Développement International, au sein du Département d'études en Relations Internationales, à l'ITIRI, institut de la faculté des langues depuis 2018.

Diplômée d'un Master en intelligence économique et d'un *Diplom Sprachen, Wirtschaft und Kulturraumstudien* de l'Université de Passau en Bavière, elle est également depuis 2022 responsable du projet Sibila (*lire ci-dessus*) mobilisant des partenaires issus de quatre pays européens et visant la création d'un programme de formation continue à l'intelligence économique à destination des TPE et PME européennes des secteurs du textile et de l'ameublement.

Après une première expérience professionnelle au sein du réseau des chambres de commerce, elle a travaillé de 2011 à 2021 dans des agences de développement économique régionales, et porté un programme d'appui aux entreprises sur les marchés publics internationaux, européens et nationaux, permettant aux PME et TPE alsaciennes de remporter plusieurs millions d'euros par an de contrats publics.