



Patrick Cansell. La géopolitique et l'expérience des crises au service de la dynamique territoriale.

Aménager, c'est lutter contre le sentiment de relégation. Le regard de Patrick Cansell

Dirigeant du cabinet-conseil Artem Information & Stratégies qu'il a créé en 2005, Patrick Cansell n'est pas seulement un spécialiste reconnu de la gestion des crises et de la prévention des risques, actif auprès de grandes entreprises ; géographe et historien de formation, cet ancien analyste de la DRM (Direction du renseignement militaire) est aussi un fin pédagogue.

Co-responsable du Master 2 "Intelligence stratégique, Analyse des Risques, Territoires" de l'Université Gustave Eiffel, il intervient également au sein des Masters en Intelligence économique de l'Université de Lorraine (Master VSOC) et de l'Université de Strasbourg (Master IEGDI) ainsi qu'au sein de l'École de guerre économique (EGE) et vient d'être nommé Délégué régional Grand-Est du Syndicat français de l'Intelligence économique, le SYNFIE pour lequel il va piloter un comité dédié à l'Intelligence territoriale.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, il souligne le rôle éminent que peuvent et doivent jouer entreprises, élus et aménageurs pour accroître la résilience de nos territoires, confrontés à des crises que la facilité conduit à présenter comme ponctuelles alors qu'elles sont bien souvent systémiques.

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.

Vous dirigez une société de conseil spécialisée en gestion de crise. Pouvez-vous revenir sur la sémantique des termes de crise, de risque ou encore de catastrophe ?

Si l'on s'en tient à la définition de l'ISO ⁽¹⁾ la crise est un "événement inattendu" pouvant affecter la capacité d'une organisation à fonctionner normalement et nécessitant une réponse immédiate. On décrit ici un événement inscrit dans une temporalité réduite, dont la survenue va impacter brutalement l'activité et attaquer les actifs, qu'ils soient humains, industriels, financiers ou encore réputationnels. Or cette définition, si elle convient au monde de l'entreprise, ne traduit pas la perception qu'ont les citoyens de la notion de "crise", ayant l'impression, au contraire, que la crise est chronique. Il existe en fait deux types de crises, chacune répondant

à une temporalité précise : la crise-accident, liée à une conjonction de facteurs qui lui confèrent sa brutalité (ce qui ne veut pas dire qu'elle n'est pas prévisible ni qu'elle ne peut pas dégénérer) ; et la crise longue, souvent structurelle, qui provient non pas d'une rencontre inopinée de paramètres accidentogènes, mais en réalité d'une inadaptation de nos systèmes à des bouleversements systémiques : la crise de l'énergie, devenue endémique, qui s'intrique désormais étroitement avec la crise climatique, la crise migratoire comme la crise des matières premières en général...

Cette inadaptation s'explique-t-elle par une erreur d'analyse ou par le fait qu'on n'a pas voulu voir ?

Les deux explications sont recevables, mais je pencherai plutôt pour la seconde surtout que nous disposons de cher-

⁽¹⁾ International Standardisation Organisation

cheurs comme d'opérationnels chevronnés qui connaissent ces sujets. Certaines analyses, aussi justes soient-elles, sont en fait délibérément ignorées parce qu'elles sont incompatibles avec le rythme décisionnel des institutions comme des entreprises. Que pèsent les quelques années de mandat d'un élu ou d'un PDG face à des crises systémiques qui nécessitent quarante ans d'investissement, d'efforts, de sacrifices, pour se mettre à niveau ?

Et le risque ?

Le risque est une "déviation" par rapport à l'attendu, selon les normes. Une déviation, précisons-le, qui peut avoir des impacts positifs ou négatifs, même si on pense d'emblée au négatif. Derrière le risque, il y a donc menace ou opportunité. Le risque, c'est "l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs" d'une organisation. Mais le risque, c'est aussi un "événement potentiel" qui peut générer des "dégâts potentiels", que ce soit sur les actifs, l'activité, la réputation etc. C'est une double "potentialité" : celle d'un événement qui peut ne pas avoir lieu, et de dégâts dont on n'est pas sûr qu'ils soient effectifs, même si l'événement survient. D'où, face à cette double potentialité, la tentation pour un décideur de "parier" sur le risque : il n'aura sans doute jamais lieu, et même s'il a lieu, nous allons possiblement bien nous en sortir. Dès lors, pourquoi investir au quotidien dans la "gestion des risques" - je préfère à cette expression un peu réductrice, celle de "mitigation", peu employée sauf en

anglais, qui signifie atténuation du risque - alors que je suis redevable de mes dépenses vis-à-vis de mes actionnaires ou de mes électeurs, qui ont évidemment d'autres priorités que l'anticipation d'événements peu probables à un horizon incertain. Ce qui est valable pour des "petits" risques opérationnels l'est plus encore pour de grandes ruptures. Or, ne pas mettre de ressources pour comprendre les grandes dynamiques à l'œuvre dans mon écosystème ou sur mon territoire, ne pas travailler sa capacité à "encaisser" ces phénomènes parce que cela échappe à la temporalité de mon mandat de décideur, c'est une erreur fondamentale !

Il y a aussi la catastrophe...

Qui dit "catastrophe" pense spontanément Titanic, Hindenburg, vol MH370 de la Malaysia Airlines. Bref, à des drames inscrits dans une temporalité très brève, spectaculaire et tragique, avec souvent une dimension mystérieuse quant à ses causes. Mais dès que l'on quitte ce registre et que l'on aborde celui des catastrophes naturelles - inondations, glissements de terrains, feux de forêt - ou

industrielle - AZF par exemple - on entre dans une dimension où la rationalité - donc la gestion des risques sur le long terme - reprend tout son sens. Et le paramètre humain est ici très souvent aggravant. Prenez la submersion de la Faute-sur-mer (Vendée) en 2010, avec ses 29 morts, fruit de la conjonction de facteurs multiples - vous en supprimez un, et la catastrophe n'a pas lieu : la tempête, les grandes marées, la direction du vent, la nuit, le froid, etc. Or tout cela s'est concentré au même moment, au même endroit. Mais si l'on n'avait pas construit à cet endroit, hautement vulnérable, ce drame n'aurait jamais eu lieu ! D'où l'importance d'un "aménagement du territoire responsable", prenant en compte les spécificités géographiques locales...

Les crises récentes que nous avons traversées - covid-19, guerre en Ukraine, renchérissement du coût de l'énergie - et celles qui pourraient advenir ont révélé la grande vulnérabilité de nos systèmes. Le rêve d'une stabilité créée par l'interdépendance généralisée des États, qui prévalait à l'issue de la Guerre froide, est-il révolu ?

Il est clair que le rêve du "village mondial" cher à McLuhan qui a culminé aux Etats-Unis durant les années Clinton, en même temps que les vaccinations sur la "fin de l'histoire" (Fukuyama) sont bel et bien derrière nous. On s'aperçoit aujourd'hui que ces utopies globalisantes ont à la fois provoqué et dissimulé des phénomènes tels que la surconsommation, la surexploitation des ressources naturelles, la délocalisation tant des emplois que de la pollution et des risques industriels, etc. Bref, des phénomènes qui rendent inéluctable une forme de décroissance et, pour accompagner cette tendance lourde, le choix de solutions de développement plus locales, plus frugales et plus enracinées dans les territoires.

Voyez ce qui s'est passé lors de la crise sanitaire : on a découvert du jour au lendemain qu'à force de toujours privilégier la profitabilité à court terme, nous devons importer des biens et des services de première nécessité qu'il est pourtant inimaginable de ne pas produire en France ! En un mot comme en cent, quand on fait l'économie du local, de la proximité, la réalité se venge, et cela peut faire très mal. J'aime à rappeler que crise, c'est le "choc du réel" !

Un souvenir personnel : quand j'étais jeune officier analyste à la DRM (Direction du Renseignement Militaire), à la fin des années 1990, on m'a demandé un travail d'anticipation sur les risques géopolitiques à l'horizon 2030. Je rappelle qu'à l'époque, la confrontation Est-Ouest appartenait depuis peu au passé, que le 11 septembre n'avait pas encore eu lieu, bref qu'on était dans le *mood* du "global village" ! Mon analyse a permis de mettre

Les utopies globalisantes ont à la fois provoqué et dissimulé des phénomènes tels que la surconsommation ou la délocalisation des emplois qui rendent inéluctable le choix de solutions de développement plus enracinées dans les territoires.

en exergue trois paramètres : la parcellisation de la violence (des acteurs de plus en plus petits réunis par la même cause dans un contexte de délitement de la société civile et de perte de confiance dans les instances représentatives) ; la radicalisation des postures (pas seulement sur le plan religieux ou politique, mais sur toute thématique alimentant une posture ou une identité) ; enfin la dissémination des moyens d'action (le moyen de porter atteinte, de faire mal).

Je pense que nous y sommes. La violence et le terrorisme sont devenus multiformes ; les réseaux sociaux sont le réceptacle et l'amplificateur de toutes les radicalités, des lieux d'affirmation de soi ou de son groupe – avec l'exigence impérieuse de choisir son camp : soit tu es avec les inquisiteurs qui défendent la cause, soit tu es un suspect, complice du "système" dénoncé. Enfin, les groupes les plus radicaux, quelle que soit leur cause, disposent désormais de tous les moyens pour passer à l'acte, de moyens cyber aux "tutos" qui vous apprennent à saboter, occuper le terrain ou fabriquer des explosifs jusqu'aux dévoilements d'outils comme Google Earth ou Street View qui aident à préparer le passage à l'acte...

Dans les crises que nous traversons, nous constatons que les territoires – centres-villes, banlieues, zones rurales... – ne sont pas égaux en matière de résilience. Comment l'expert que vous êtes appréhende-t-il la question territoriale ? Quelle fonction doit, selon-vous, jouer l'Intelligence territoriale – l'Intelligence économique appliquée au territoire – pour prémunir ces derniers des mouvements du monde ?

Nous payons au prix fort le refus de considérer les réalités locales à leur juste valeur. Le délitement de notre société, que je viens d'évoquer, est aussi le fruit d'un immense sentiment d'abandon et de frustration : celui de ne pas être écouté, de ne pas être pris en compte – c'est typiquement ce qui a produit le phénomène des Gilets jaunes. Le sentiment aussi que faire des sacrifices ne sert à rien puisqu'on vous en demande toujours plus, sans perspectives en contrepartie. C'est un sentiment de perte de confiance, que je perçois jusque chez mes étudiants, parfois angoissés – non sans raison – par le coût croissant des études et du logement, ou les perspectives de précarisation.

C'est vous dire l'importance que doit revêtir l'Intelligence territoriale en tant qu'instrument central de prise en compte et de valorisation des potentialités et des talents. Mais pour cela, il faut que les décideurs locaux disposent des informations nécessaires, aient accès aux données comme aux expertises. L'Intelligence territoriale doit être pluridisciplinaire car elle analyse et interprète un écosystème complexe et dynamique, modelé par des tendances lourdes, parfois multiséculaires. La sociologie, tout autant que l'histoire – c'est-à-dire le

L'analyse du Président de SEBL Grand Est L'aménagement, antidote aux crises



Si Interest a choisi d'inviter Patrick Cansell dans ses colonnes, c'est bien sûr pour son expertise en matière d'Intelligence économique... Mais c'est aussi et surtout parce qu'en sus de la compétence dont il fait profiter beaucoup d'entreprises confrontées à des situations de crises ou désireuses d'atténuer les risques qui peuvent les affecter, il fut l'un des premiers, voici

plus de vingt ans, à comprendre combien *"on paye toujours au prix fort la tentation de négliger la proximité"*. Car alors, dit-il, *"la réalité se venge et cela peut faire très mal"*.

Ce principe, les aménageurs que nous sommes tentons, du mieux possible, de le mettre chaque jour en principe. Mais est-il toujours partagé au sommet de la pyramide

Patrick Cansell nous démontre ce qu'aura coûté, en termes de cohésion sociale, l'obsession de tout uniformiser, sans égard pour la personnalité de nos territoires

politique et administrative ? Si c'était le cas, insiste Patrick Cansell, la crise multiforme que nous traversons ne serait sans doute pas si profonde, ni parfois si violente : on aurait pris en compte les signaux faibles venus du terrain avant qu'ils donnent naissance au *"sentiment de relégation"* dont sont victimes trop de nos concitoyens. D'où l'impérieuse nécessité d'inscrire nos réalisations dans un *"référentiel"* qui parle à chacun de ceux auxquels nous les destinons. *"Même si cela coûte plus cher, savoir s'adapter à l'esprit d'un lieu, d'un terroir, d'une région, est paradoxalement un investissement d'avenir"*, dit Patrick Cansell, lequel nous démontre, à l'inverse, ce qu'aura coûté en termes de cohésion sociale l'obsession de tout uniformiser, sans égard pour la personnalité de nos territoires.

C'est pourquoi nous reprenons sans réserve à notre compte la conclusion de son entretien : aménager, ce n'est pas seulement rationaliser, c'est *"contribuer à l'humanisation nécessaire du cadre de vie, donc à l'atténuation du sentiment de dépossession"* qui est à l'origine de bien des crises !

Thierry HORY

temps long – doivent être prises en compte. J'ajoute qu'à mon sens, l'entreprise aussi a un rôle fondamental à jouer à l'échelle du territoire, lié aux principes de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). Elle devient un contributeur clef, dès lors qu'elle comprend l'enjeu de s'ancrer dans le territoire : la RSE est un instrument d'anticipation et de gestion des risques dans l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise, y compris sur les territoires où elle exerce son activité. On n'a cessé, pendant des décennies, de nous vanter l'exemple allemand, mais on ne s'est pas suffisamment inspiré de la principale caractéristique du *Mittelstand* à base d'actionnariat familial, d'intégration poussée avec les sous-traitants et les acteurs financiers locaux, avec les écoles et laboratoires de recherche, bref, de solidarité et d'interdépendance choisie et entretenue. On crée de la valeur ensemble, sur le territoire, mais aussi *de facto* de la résilience.

Quel rôle peuvent jouer les aménageurs pour renforcer la résilience des territoires et créer de nouvelles dynamiques d'entraide ?

Un rôle fondamental : celui d'accompagner les élus dans une politique d'adéquation aux enjeux et aux besoins locaux, au-delà des horizons du court terme. Rien qu'en matière de construction, l'enjeu est crucial ! On ne dira jamais assez le mal qu'aura provoqué, pendant des décennies, le clonage des mêmes lieux de vie, grands ensembles ou zones pavillonnaires. Cette uniformisation suburbaine contribue à

faire du territoire un consommable, dans lequel les spécificités naturelles, culturelles, historiques, sont gommées alors même que les excès de la mondialisation ont ressuscité le besoin d'identité et d'humanisation.

Or, comme le rappelle très justement Jérôme Barrier, dans le mot "territoire", il y a "terroir" ⁽¹⁾. Comprendre : une âme, une identité particulière et inaliénable. Comment contribuer à satisfaire les enjeux comme les besoins de ses habitants sans rompre avec ce que le passé leur a légué, sans briser leurs attachements, sans effacer l'expérience des générations disparues face à certains risques oubliés.

L'aménagement n'est pas seulement innover ; même si cela coûte un peu plus cher, même si cela prend un peu plus de temps, savoir aussi s'adapter à l'esprit d'un lieu, d'un terroir, d'une région, intégrer certaines traditions et savoirs ancestraux, est paradoxalement un investissement d'avenir.

Il est du pouvoir, voire du devoir, des aménageurs de contribuer à satisfaire ce besoin de référentiel patrimonial et culturel. S'ils parviennent à intégrer leurs réalisations dans un tel référentiel – qui, par définition, n'est pas le même d'un territoire à un autre – ils participent alors vraiment au bien commun en étant les "gardiens du temps long" ! ■

⁽¹⁾ Jérôme Barrier, *Réconcilier les territoires*, Ovadia, 2022.

Biographie



Né en 1971, Patrick Cansell est issu de l'univers Défense et Sécurité. Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication, il est diplômé du Master Défense de Paris II Assas Panthéon, du Master Intelligence Economique de l'Université de Marne-la-Vallée (Gustave Eiffel) qu'il codirige depuis 2011 ainsi que du Master 2 Géopolitique européenne de la même université. Géographe et historien de formation initiale, il réalise des analyses prospectives sur les problématiques des risques et menace futurs au sein de la Direction du Renseignement Militaire à partir de 1997 en tant qu'officier analyste, spécialisé dans l'analyse des complexes militaro-industriels créés par les *Rogue States* ("Etats-voyous").

Durant son doctorat sous la direction notamment de l'Amiral Pierre Lacoste (DGSE) et de Clément Paoli (DGA/CEDOCAR), il travaille également sur les problématiques de gestion de l'information dans les entreprises en crise. Il est alors responsable Intelligence stratégique de Giat Industries (Nexter), fonction qu'il crée et occupe jusqu'en 2005. Il réalise des travaux pionniers en Intelligence économique et l'une des premières thèses de doctorat sur le sujet.

En 2005, Patrick Cansell a créé son propre cabinet-conseil, Artem Information & Stratégies, qui intervient auprès de clients grands comptes en France et à l'étranger sur la préparation et la gestion des situations de crise, tout en poursuivant des travaux sur les thématiques Défense et Sécurité (études prospectives et études technico-opérationnelles pour le MINARM, études sectorielles au profit d'acteurs industriels, etc.). Outre la co-direction du Master ISART à l'université Gustave Eiffel, il enseigne dans le cadre des M2 "intelligence économique" des Université de Lorraine (VSOC) et de Strasbourg (ITIRI), tout en intervenant au sein des formations RIE, SIE, RSIC, MSIE, MRSIC et MBA "Intelligence Juridique" de l'Ecole de Guerre Economique, ainsi que sur le campus EGE de Rabat au Maroc.