



HAL
open science

COVID-19 et intelligence économique à La Réunion : quelques réflexions théoriques et pratiques.

Jérôme Vellayoudom, Olivier Coussi

► **To cite this version:**

Jérôme Vellayoudom, Olivier Coussi. COVID-19 et intelligence économique à La Réunion : quelques réflexions théoriques et pratiques.. 2020. hal-02569358

HAL Id: hal-02569358

<https://hal.science/hal-02569358>

Preprint submitted on 11 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Jérôme Vellayoudom
(Auditeur 59^{ème} promotion IHEDN
Intelligence économique & Stratégique)
&
Olivier Coussi
(Université de Poitiers)

COVID-19 et intelligence économique à La Réunion : quelques réflexions théoriques et pratiques.

La fragilisation des entreprises durant la période de pandémie du COVID-19 pose la question de la sécurité économique du territoire et par voie de conséquence de sa cohésion sociale, elle-même enjeu de sûreté. Un tel contexte d'affaiblissement est de nature à générer des initiatives de prédation économique dont les conséquences peuvent être significatives pour le territoire réunionnais.

Dans une audition en date du 29 avril 2020 devant la commission des Affaires économiques de l'Assemblée nationale, le ministre de l'économie Bruno Le Maire a déclaré vouloir éviter que des entreprises françaises en difficulté ne soient victimes de « prédateurs financiers » par des acteurs étrangers ajoutant que « *renforcer le capital industriel, ce n'est pas investir, c'est aussi le protéger avec des mesures réglementaires* ». Une réponse pourrait alors être apporté par la rédaction d'une nouvelle version du décret sur les investissements étrangers en France pour une application au second semestre 2020¹. Si la situation semble « claire » en France métropolitaine, qu'en est-il dans les départements, régions d'outre-mer et collectivités d'outre-mer qui peuvent souffrir par ailleurs de phénomènes amplificateurs de cette situation particulière ?

Nous proposons un éclairage à partir du cas spécifique de l'île de La Réunion. En effet, la restriction des flux d'affaires durant la crise sanitaire et économique que nous subissons impacte les entreprises réunionnaises sans exclusion. Ces entreprises, pour de nombre d'entre elles, se relèvent d'ailleurs encore difficilement de la crise sociale dite des Gilets jaunes débutée en novembre 2018. La contraction des carnets de commandes produit un effet immédiat sur les trésoreries des entreprises dont plus de 95% à La Réunion sont des Très Petites Entreprises (TPE).

Les dispositifs d'aides ouverts par l'Etat dans un délai particulièrement rapide restent pour l'essentiel des reports de charges qu'il faudra honorer à l'horizon d'un futur incertain et des garanties d'emprunt pour financer la trésorerie des entreprises sont disponibles à des taux

¹ « Coronavirus : la France renforce son arsenal pour protéger ses entreprises « stratégiques » » en date du 30 avril 2020 consultable à l'adresse : https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/04/30/coronavirus-paris-renforce-son-arsenal-pour-protoger-ses-entreprises-strategiques_6038288_3234.html

très variables selon les banques. Dans un cas comme dans l'autre, ces dispositifs, s'ils vont permettre aux entreprises de tenir, induisent un remboursement alors que l'argent ne rentre pas dans les caisses et que les flux d'affaires dans quelques mois sont incertains.

Dans ce contexte, il convient de s'intéresser à la situation des entreprises dites stratégiques ou contribuant à l'approvisionnement d'entreprises dites stratégiques. De la même façon, une attention particulière doit être portée sur les entreprises possédant des actifs incorporels à fort potentiel de développement ou susceptibles de présenter une perspective stratégique. Ces entreprises sont elles aussi concernées par la réduction des flux d'affaires et leurs trésoreries sont impactées plus ou moins lourdement. Ces effets de la crise sur les entreprises vont faire peser de nouvelles menaces ou faire se préciser des menaces existantes sur certaines structures de la part d'acteurs hostiles, internes comme externes au territoire.

Nous proposons ici une première approche de « défrichage » des menaces probables susceptibles de se matérialiser auxquelles les entreprises réunionnaises devront faire face. Cette approche n'a pas vocation à l'exhaustivité. Un travail de recherche *ad hoc* doit sans doute être engagé dans la perspective post-crise. Notre seule ambition est ici de porter un premier éclairage et d'ouvrir la discussion sur une problématique porteuse d'enjeux majeurs.

Après avoir rappelé ce qui spécifie le dispositif d'intelligence économique sur l'île de La Réunion, nous proposons un regard à la fois prospectif et critique sur les menaces potentielles dans un nouveau contexte de guerre économique. Nous proposons une réflexion sur la nature stratégique du tissu économique lié aux spécificités réunionnaises qui pourraient servir de base à une réflexion plus large sur la déclinaison effective sur ce territoire française d'une politique publique d'intelligence économique que l'ensemble des parties prenantes appellent de leurs vœux dans un contexte d'intégration régionale.

I. Le dispositif public d'Intelligence économique à La Réunion : une synthèse

La pratique de l'intelligence économique dans une perspective d'aide à la décision est mise en relief par la crise COVID-19. Si la sécurité économique est aujourd'hui questionnée, elle ne peut trouver de réponse qu'à travers une approche globale de l'IE pratique au cœur de laquelle se situe. La veille est donc plus que jamais un outil stratégique majeur et incontournable sans lequel l'économie du territoire reste aveugle aux menaces comme aux opportunités. A ce jour, le territoire de La Réunion ne dispose pas d'un appareil d'intelligence économique et la pratique de la veille est quasi inexistante et, lorsqu'elle est menée, on ne constate pas de travail d'analyse des données recueillies².

² Le travail porte sur les conditions de conception d'un dispositif public d'intelligence économique territoriale à l'île de La Réunion. L'approche épistémologique est l'interaction des notions d'intelligence économique « descendante » et d'intelligence territoriale. Cette problématique pose un double enjeu : d'une part répondre aux besoins stratégiques des entreprises et du territoire réunionnais et, d'autre part, de construire des stratégies publiques d'intelligence économique fondées sur la coopération d'acteurs aux objectifs différents.

I.1. L'Etat et l'intelligence économique à La Réunion³

L'organisation de l'architecture du dispositif d'Etat d'intelligence économique en 2019 à La Réunion est encore à concevoir. Les moyens affectés aux parties prenantes susceptibles d'en être acteurs sont défailants au regard de la mission telle que fixée par les décrets et circulaires successifs. Enfin, un ajustement organique serait une option pour faciliter l'action des parties prenantes. Les services de l'Etat n'organisent pas à La Réunion une veille d'intérêt économique permettant de capter des informations susceptibles de garantir un avantage compétitif aux acteurs économiques du territoire ou d'apporter des éléments d'anticipation contribuant à fonder la décision des acteurs publics.

Les moyens de la veille d'intérêt économique de l'Etat sont donc sous-dimensionnés au regard des enjeux du territoire. Il semble d'ailleurs que jamais un dispositif de veille de cet ordre n'ait été mis en œuvre sur le territoire réunionnais depuis le lancement de la politique publique de l'intelligence économique en France en 2003 ; et en dépit des circulaires successives qui placent la veille au centre du dispositif d'IE. En outre, les fonds FEDER⁴ n'ont à notre connaissance jamais été activés dans une perspective d'organisation d'une veille. Des prises d'informations locales, il s'avère que la formation des agents affectés à l'IE est déficiente et il n'existe pas d'offre de formation sur le territoire permettant un ajustement

Sur le plan stratégique, les instructions en matière d'IE ne sont pas claires. De plus, il existe une inadéquation entre les ambitions et les ressources allouées. La culture du secret qui organise et/ou renforce des silos ne favorisant pas la circulation de l'information et la construction d'une communauté de confiance indispensable à la bonne marche d'un dispositif d'intelligence économique. L'Etat reste sur ce qu'il sait faire et l'absence de moyens affectés à ce sujet ne lui permet pas d'engager la ressource nécessaire et on peut montrer qu'il existe des inerties collaboratives entre administration centrale et politique ne favorisant pas la traduction des orientations en moyens dans les territoires.

La crise COVID-19 actuelle révèle ainsi d'une lumière crue les carences de moyens de l'appareil d'Etat dans le domaine de l'Intelligence économique, précisément au moment où le territoire est susceptible d'en avoir le plus besoin. La DISSE⁵ est, à La Réunion, la seule fonctionnaire de son service. Elle est positionnée à la DIECCTE⁶. Or, ce service mobilise actuellement toutes ces

³ Vellayoudom Jérôme, *Diagnostic stratégique du dispositif d'intelligence économique de l'île de La Réunion. Contribution à l'intelligence territoriale dans une perspective de conception d'un dispositif public d'intelligence économique à La Réunion*, ESCP Business school, Executive master, 2019.

⁴ Fonds européen de développement régional

⁵ Délégation à l'information stratégique et à la sécurité économique

⁶ Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

ressources, dont la DISSE, afin de traiter les sollicitations des entreprises impactées par la crise. La crise souligne ainsi l'inadéquation de l'architecture territoriale de l'IE⁷.

I.2. Les collectivités et l'intelligence économique à La Réunion

Les acteurs publics n'ont pas de dispositif de veille structurée. Les thématiques de veille en cours sur le territoire ne correspondent pas aux attentes majoritairement exprimées par les entreprises locales. Les collectivités territoriales marquent une position en retrait sur le plan de la pratique de la veille à leur propre profit ou au profit des entreprises. Les intercommunalités font remarquer que leur échelon n'est pas pertinent et ne s'inscrivent pas non plus dans la démarche. En revanche ces mêmes intercommunalités conviennent qu'elles pourraient concevoir, pour chacune, une base d'information partagée des données et connaissances accumulées concernant leur territoire et les acteurs de ce territoire. Elles indiquent ne pas le faire par manque de ressources : temps et compétences, mais aussi de moyens.

Une autre question managériale s'ajoute à ces freins, selon un haut cadre connaissant bien l'intercommunalité : une posture de pouvoir de l'administration territoriale qui ne souhaite pas partager ces informations au-delà du silo des services. Cette sensibilité au *knowledge management* est aussi partagée par la CCI qui pour sa part s'engage dans ce processus. Elle a ainsi entamé un travail de recensement et d'organisation de ces études nombreuses, dans une grande diversité de domaine. La disponibilité de cette matière souffre d'un déficit de communication dont la chambre consulaire a pris la mesure et auquel elle va opposer une politique de communication. L'impréparation des collectivités à l'appropriation de ce sujet en interne, les routines, effets de sentier et inertie collaborative conduisent à nouveau à dessiner les contours d'une structure *ad hoc*. La politisation de l'économie est devenue structurelle et elle génère incohérence et entropie. Cet état de fait induit de déterminer des pratiques managériales adaptées afin de diluer ce facteur dont l'enjeu est l'efficacité d'un dispositif d'intelligence économique et de sa gestion au seul intérêt général ; la question se pose donc de sa gouvernance.

Concernant les relations Etat et Collectivités en matière d'Intelligence économique, la tenue du premier conseil économique Etat-Régions de France, le 18 décembre 2019 semble marquer l'intention de l'Etat de territorialiser la réflexion stratégique de développement économique. Laurent Nuñez, secrétaire d'Etat placé aux côtés du Ministre de l'intérieur déclare à cette occasion : « Avec la signature de cette charte entre l'Etat et Régions de France sur l'intelligence économique, le ministère de l'Intérieur, chargé de l'animation du réseau territorial de l'intelligence économique se félicite de compter de nouveaux partenaires pour améliorer

⁷ On savait déjà que le positionnement DISSE à la DIECCTE était inadéquate, compte tenu de la relation de contrôle et sanction qu'entretient ordinairement ce service de l'Etat avec les entreprises. C'est un autre aspect que vient éclairer la situation COVID-19.

*l'efficacité de notre action. Il s'agit là d'une illustration du continuum de sécurité entre Etat et collectivités territoriales que nous appelons de nos vœux »*⁸. Un vœu pieu, en particulier en matière de sécurité économique, compte tenu de la réalité réunionnaise et de la méconnaissance du sujet par ceux qui sont censés en être les acteurs.

L'intention et l'initiative sont toutefois bonnes mais reste à savoir quelle en sera la traduction opérationnelle et les moyens qui y seront affectés. Le rapport Laurens-Bernard avait déjà souligné les dysfonctionnements de l'appareil d'Etat en territoire en matière d'intelligence économique après 25 ans de politique publique⁹. Un rapport qui – une fois de plus – ne prenait pas en compte la situation des outremer « en raison de leur spécificité »¹⁰, sans que cette « spécificité », manifestement commune à tous les outremer, ne soit d'ailleurs précisée. Quoiqu'il en soit, depuis cette date, rien n'a véritablement évolué dans ce domaine.

II. Guerre économique : un état de menaces pour les entreprises et le territoire de La Réunion au regard du contexte COVID-19

Le contexte pandémique qui affaiblit les économies à travers le monde est aussi un temps d'opportunités pour des acteurs disposants des moyens de veille, d'analyse et d'une intensité capitalistique leur permettant d'être réactifs et d'agir financièrement. Les difficultés de trésorerie auxquelles sont confrontées les entreprises durant cette période les rendent plus vulnérables à des acteurs hostiles ou concurrents. Ces actions peuvent se déployer directement (i) ou indirectement (ii) :

- (i) Dans le cadre d'une action directe l'entreprise cible fait elle-même l'objet de l'initiative : rachat d'actifs, offre de montée au capital, opération de concurrence par les prix, débauchage d'acteur-clef...
- (ii) Dans le cadre d'une action indirecte, l'opération portera sur un acteur stratégique de la chaîne de valeur de l'entreprise dont la défection placerait l'entreprise cible dans une situation d'activité dégradée et la rendrait vulnérable. Cet acteur peut être un élément de la chaîne logistique, un fournisseur de composant ou de service essentiel, banque ou autre partenaire financier, etc. Une fois cet objectif atteint, l'entreprise affaiblie est alors exposée aux options énoncées en (i).

Il est entendu que les conditions qui rendent opératoires ces scénarii sont liées à l'affaiblissement des entreprises dans le contexte COVID-19. Il les rend perméables à

⁸ Communiqué de presse conjoint MINEFI, Ministère de l'Intérieur et Régions de France, 18.12.2020 : https://minefi.hosting.augure.com/Augure_Minefi/r/ContenuEnLigne/Download?id=40237507-77A2-414B-B62D-87A10B531CAC&filename=1921%20-%20CP%20-%20Conclusions%20du%201er%20Conseil%20C3%A9conomique%20Etat-R%20C3%A9gions.pdf

⁹ Laurens-Bernard Olivier (Préfet en mission), La politique publique d'intelligence économique territoriale. Evaluation de l'action des préfetures de région et propositions, Rapport du Secrétariat général du Ministère de l'intérieur, service du Haut-fonctionnaire de Défense, 29 avril 2013.

¹⁰ OP.cit, p.15

différentes offres et accroît leur vulnérabilité. La contraction des flux d'affaires affecte la trésorerie des entreprises. Si l'impact est important, certaines pourraient envisager une recapitalisation, soit à travers leurs actionnaires actuels, soit à travers une ouverture du capital à de nouveaux investisseurs. Dans cette dernière perspective, s'ouvre alors un champ de menaces pour ces entreprises, dont les conséquences à terme sont de nature à dépasser le seul périmètre de leurs structures pour impacter plus largement l'équilibre du territoire, son attractivité, voir sa sécurité économique. Dans un tel scénario, l'offensive sur une entreprise cible n'est qu'une étape d'une approche de déstabilisation économique plus vaste. L'entreprise visée est un alors objectif permettant d'atteindre son but : la déstabilisation ou l'affaiblissement d'un marché ou d'une filière dans son ensemble.

II.1. Les *start-up* réunionnaises exposées

Les *start-up*, comme les autres entreprises vont avoir besoin de recourir à un appel de fonds. Cela peut passer par les mesures de soutiens au bas de bilan telles que nous venons de l'évoquer. Toutefois, les caractéristiques structurelles des *start-up* ouvrent un champ supplémentaire d'opportunités pour des acteurs hostiles. Les entreprises innovantes et technologiques en phase *start-up* (Incubation et amorçage) sont susceptibles d'être impactées plus significativement. En effet, leur activité de recherche et développement est structurellement très consommatrice de liquidité avec une atteinte de leur point mort plus longue qu'une entreprise traditionnelle. Si ces entreprises sont sorties de la phase de *seeds*¹¹ et se trouvent en phase de démarrage, la question du financement peut se poser avec plus d'acuité encore. Compte tenu précisément des financements importants consommés jusqu'à ce stade, la phase d'industrialisation est censée contribuer à les rentabiliser. Au regard de ces observations, la situation traversée actuellement peut s'avérer létale.

L'appel à participation de la part d'entreprises innovantes pour continuer à soutenir leur recherche et développement est une porte ouverte à des investissements concurrentiels, en particulier étrangers, notamment dans une perspective d'accès à des technologies en germe. Cet accès peut avoir deux objectifs selon la stratégie du nouvel arrivant : l'accès à la connaissance et la maîtrise d'un brevet qui passerait alors sous un autre drapeau et/ou la déstabilisation et/ou destruction d'un appareil de recherche à fort potentiel et stratégique. Une telle situation pose des questions de souveraineté. Or, les moyens de contrôle de l'Etat dans ce domaine, d'ordinaire déjà particulièrement malingres, sont aujourd'hui redéployés sur d'autres missions considérées prioritaires. Nous y reviendrons plus loin.

II.2. Fragilisation de filières

Sur les marchés très concurrentiels, le nombre de concurrents constituent précisément une barrière à l'entrée. En temps normal, pour dépasser cette contrainte, il est nécessaire de

¹¹ Phase d'amorçage.

démontrer une forte intensité capitalistique - n'excluant pas un facteur risque - et dans tous les cas une immobilisation conséquente d'actifs. Il n'est pas rare que la nouvelle partie prenante engage dans le même temps une action concurrence par les prix. La fragilisation globale due au contexte COVID-19 et les scénarii évoqués soit réduisent le nombre d'acteurs, soit affaiblit la situation concurrentielle. Dans un cas comme dans l'autre, elle offre une opportunité de s'implanter dans un contexte de moindre combativité des entreprises du secteur ciblé et de s'imposer à moindre coût. Enfin, un scénario de vulnérabilité est lié à l'affaiblissement global de l'écosystème de l'entreprise dont les parties prenantes cesseraient leurs activités car trop impactées économiquement par la crise, indépendamment d'actions offensives de parties prenantes hostiles.

Le secteur du BTP à La Réunion est typique de ce scénario. Il paraît probable que de nombreux petits artisans vont disparaître, impactés par les effets de la crise COVID-19. Ces disparitions vont induire une concentration de la sous-traitance, provoquant une hausse des coûts du secteur à terme. Un scénario de contraction de la demande est alors à envisager. La commande publique et une action sur les taux d'emprunt seront des options de traitement. Toutefois, ces questions peuvent être anticipées évitant un scénario à terme. Sinon, le coût économique, le coût social et l'impact sur la cohésion sociale pourraient être désastreux. Il convient aussi d'attirer l'attention sur un facteur psychologique dont l'ampleur restera à évaluer mais dont l'impact se manifeste déjà. De nombreux chefs d'entreprise se déclarent fatigués, « épuisés », par leur situation. Déjà fortement impactés par la crise dite des gilets jaunes, certains dirigeants de TPE et PME pensent « lâcher ».

Dans ce contexte d'affectation psychologique profonde, une cession au premier entrant, sans distinction n'est pas à exclure. Ces questions de transmission, si elles ne sont pas nouvelles, doivent impérativement, dans le contexte particulier de la crise actuelle, faire l'objet d'observation afin que des actifs stratégiques ou sensibles ne passent sous le contrôle d'acteurs non souhaités ou ne disparaissent tout simplement. La disparition d'un actif stratégique ou sensible placerait alors le territoire sous dépendance extérieure. Il conviendrait alors de lister les entreprises nodales dans leurs filières respectives ou d'une filière à une autre, dont la fragilisation, la disparition ou la prise de contrôle par des intérêts notamment étrangers, serait de nature à déstabiliser, déstructurer ou faire s'effondrer une filière. L'impact pour le territoire serait alors économiquement désastreux et socialement dangereux. Il est stratégique de mener cette réflexion de telle sorte à protéger l'infrastructure économique pour garantir tout le reste qui en dépend.

II.3. Environnement régional : « Mon Dieu gardez moi de mes amis ! Quant à mes ennemis, je m'en charge »

Le mot d'Antigone attribué à Voltaire est connu et, surtout, particulièrement vrai en matière de guerre économique. Les scénarii évoqués ne relèvent pas de la politique fiction et l'hostilité

existe à l'égard de La Réunion dans la zone Océan indien, en particulier de la part de nos meilleurs partenaires.

Ainsi, certains membres de la Commission de l'Océan Indien s'emploient avec constance à bloquer les démarches diplomatiques d'intégration de La Réunion à certains regroupements régionaux, tels que la SADC¹² par exemple. Les mêmes ont organisé des opérations d'influence par le biais de cabinets parisiens spécialisés dont l'objectif était la dégradation de la notoriété de La Réunion et d'affaiblir l'attractivité touristique de l'île. Ces opérations ont été développées à partir de conjonctures défavorables telles que la crise du *chikungunya* ou encore la crise requin. Enfin, on a vu ces dernières années un certains nombres de symboles de l'industrie réunionnaise passer sous pavillon étranger, mauricien notamment.

Il est utile de souligner que des acquisitions ou des rachats ne sont pas que des opérations capitalistiques ou industrielles. Il s'agit aussi de la constitution d'un capital d'influence pour des opérateurs acteurs d'un patriotisme économique. Le poids économique et social de ces acquisitions est ainsi susceptible d'être un instrument d'influence si des tensions venaient à se manifester dans le cadre de négociation entre Etats, par exemple.

II.4. Renforcement du risque de cyberattaques

Comme sur le territoire métropolitain, les habitudes de travail ont été modifiées durant la période COVID-19. La tendance à l'extension de la pratique du télétravail a dématérialisé certaines pratiques qui ne l'étaient pas induisant certaines conséquences sensibles. L'effacement de la proximité réduit les interactions concernant des pratiques de vérifications et de contrôles, notamment les échanges informels à travers lesquels circule une diversité d'informations susceptibles d'alerter sur une situation inhabituelle.

De plus, la distance au lieu de travail est de nature à introduire une perte de vigilance compte-tenu des interactions avec la sphère personnelle et les perturbations qu'elle est susceptible d'entraîner dans l'analyse d'une situation. Enfin, le facteur stress lié à la crise, telle qu'elle est vécue différemment par chacun conjugué au contexte de situation économique difficile des entreprises, est de nature à introduire une perte de vigilance précisément dans le souci que peut avoir un collaborateur de « bien faire » et de sur-réagir pour être encore plus efficace. Ce faisant, en obérant la prudence nécessaire. L'ensemble de ces facteurs pouvant jouer séparément ou de façon conjuguée.

Il faut alors croiser ces éléments avec le fait que le transfert du travail à domicile et l'extension de la dématérialisation des tâches n'a pas été accompagné dans les entreprises par un discours de sensibilisation aux risques liés au numérique, renforcés des facteurs conjoncturels que nous venons de citer.

¹² Southern African Development Community, Communauté de développement économique de l'Afrique Australe.

Ce discours de précaution est en temps normal marginal. Il fait certes l'objet de sensibilisation des services spécialisés de l'Etat sur le territoire à travers de sessions de groupe, mais il reste marginal et la vigilance que ces rencontres peuvent éveiller s'estompe rapidement. Pour autant, le risque est avéré. Un interlocuteur évoque une grande naïveté qui se décline notamment sur l'idée que La Réunion serait trop loin pour être attaquée et que les hackers ne s'intéressent pas aux francophones. Il n'y a pas de culture relative à la sécurité économique alors que la Réunion est précisément l'objet d'attaque parce qu'elle est particulièrement visible dans cette zone, au milieu de laquelle elle est la plus riche. Par exemple, l'île de La Réunion a fait l'objet de nombreuses attaques au président et globalement, les faits sont significatifs :

1. Douze entreprises réunionnaises auraient été attaquées pour des montants allant de 5 à 15 millions d'euros. Une société israélienne notamment s'est attaquée à plusieurs entreprises réunionnaises.
2. Les standards téléphoniques de certaines organisations auraient fait l'objet d'attaques à travers un système de déroutement et revente des télécommunications en les faisant transiter par différents fuseaux horaires. Cette attaque a aussi représenté entre 5 à 15 millions d'euros.
3. Le *rançoning* dont l'évaluation est difficile car les entreprises ne déclarent pas forcément ces situations, notamment pas *a posteriori* pour des raisons d'image. L'information ne parvient que rarement aux services de l'Etat.

Il faut ajouter à la liste des attaques cyber l'implantation de virus de d'espionnage ou de destruction de système.

Enfin, dans un contexte de confinement et de besoin d'échanges sociaux, la prise de contact par réseaux sociaux numériques, en particulier Facebook est de nature à être renforcée. Le procédé est simple et connu. Un acteur clef ou un agent proche d'un acteur clef d'une organisation est approchée par le biais d'un faux compte. La cible a été étudiée, son profil passé au crible, ses relations, ses préférences, goûts, tendances ont été recensées et analysées. Le profil d'emprunt est construit comme une légende dont le récit présente des points communs avec la cible et souvent des « amis » communs. Cet ensemble est de nature à affaiblir la vigilance de la cible. Le principe consiste alors à gagner la confiance de la cible afin de la faire parler sur son activité professionnelle. Le contexte de confinement est de nature à faciliter cette situation.

Dans ces circonstances il convient alors de protéger les entreprises stratégiques, pour autant que l'on soit capable de définir ce qu'est une entreprise stratégique particulièrement dans un

contexte insulaire tel que celui de l'île de La Réunion. En soi la réponse n'est pas triviale au point que Pascal Dupeyrat s'en fait l'écho dans une récente tribune¹³.

III. Qu'est ce qui est stratégique pour l'île de La Réunion ?

Répondre à cette question est loin d'être trivial et nous proposons dans un premier temps de définir le terme d'un point de vue général pour ensuite envisager une classification spécifique dans un contexte territorial dont l'insularité est la principale spécificité.

III.1 Les entreprises stratégiques : une nécessaire définition adaptée au territoire

La dimension stratégique est affaire de circonstance car « *Leur identification est d'autant plus délicate que la notion est floue et que ce qui est stratégique pour un territoire ne l'est pas forcément pour l'autre.* ¹⁴ ». L'article L.151.3 du *Code monétaire et financier* les inscrit dans le champ de la Défense et de la sécurité nationale. Cette définition ne concerne pas pratiquement toutes les entreprises de l'île. Pour autant le territoire réunionnais accueille des entreprises stratégiques.

Nous utiliserons ici la définition établie à l'Université de Poitiers dans le cadre d'un exercice de simulation en partenariat avec l'Etat et la Justice qui propose que « *l'entreprise soit considérée comme stratégique dès lors que son absence ou sa disparition altère de façon substantielle la structure du territoire.* ¹⁵ ». A cette définition, nous ajouterons à « absence » et « disparition » le scénario de la prise de contrôle, laquelle peut s'inscrire dans un schéma hostile et affecter significativement les équilibres économiques territoriaux. Pour reprendre à Coussi et Moinet¹⁶ c'est donc le territoire qui va déterminer ce que sont les entreprises stratégiques et pas strictement une « codification parisienne ».

Parmi les entreprises du territoire classables dans cette catégorie stratégique, les *start-up* constituent une catégorie particulière. Au-delà de leur rôle immédiat dans l'écosystème territorial, leurs caractéristiques structurelles d'une part et leurs enjeux potentiels, d'autre part, obligent qu'on s'y attarde. Selon leur stade de développement, il est difficile de prédire dans quelle mesure leur absence, disparition, prise de contrôle, constituerait une altération de l'écosystème territorial. Toutefois, leur activité de recherche est précisément un élément structurant de l'attractivité du territoire. Nous postulons qu'il convient donc de les inscrire dans la liste des entreprises stratégiques.

¹³ Pascal Dupeyrat (lobbyiste spécialisé des secteurs stratégiques) « *Opinion - Comment définir une entreprise stratégique ?* », publié le 21 avril 2020 consultable à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-budget-rectificatif-comment-definir-une-entreprise-strategique-1196910>

¹⁴ Moinet Nicolas, *Les sentiers de la guerre économique*, VA Edition, 2018, p.155

¹⁵ Op cit, p.156.

¹⁶ Coussi Olivier, Moinet Nicolas, « *Des prémices à la paralysie bureaucratique : retour sur 20 ans d'intelligence économique territoriale en France* », in *Intelligence économique des territoires. Théories et pratiques*, CNER, 2018, p.25.

III.2. Tentative d'établissement de critères d'une entreprise stratégique, hors OIV¹⁷, à La Réunion durant la phase COVID-19.

La notion d'entreprises stratégiques nécessite d'être questionnée à l'expérience de la crise COVID-19. La mise en tension extrême du territoire est de ce point de vue une opportunité de recherche et d'observation de sa capacité de résilience, des moyens pour y parvenir, des réseaux d'acteurs impliqués et de leur constitution. Elle est aussi révélatrice de nouveaux positionnements théoriques et pratiques.

Ainsi, la notion d'entreprises stratégiques ou plus largement d'organisations, renvoi au territoire considéré. Elle concerne l'apport de services ou de produits essentiels à la vie quotidienne de la population. C'est la raison pour laquelle, en plus des entreprises et organisations stratégiques, nous utiliserons aussi le terme d'activités stratégiques. Autrement dit, c'est la crise qui détermine concrètement ce qui est stratégique et ce qui ne l'est pas. La crise COVID-19 est un *crash-test* de nos territoires. Dans ce contexte, se révèlent des structures et activités impensées de l'analyse en intelligence économique territoriale. Concernant le cas de La Réunion, citons par exemple le maraîchage ou les commerces d'hyperproximité. Tandis que s'affirment avec une acuité toute particulière les acteurs citoyens et associatifs, dont le rôle est central dans le travail de résilience du territoire¹⁸. Pour autant, les entreprises considérées comme stratégiques d'ordinaire le restent, mais inscrites dans un temps différents de celui de l'urgence du quotidien¹⁹.

La notion d'entreprise stratégique se construit donc *hic et nunc*. Dans cette relation au temps et à un territoire, la question temporelle est une variable. En effet, certaines activités se révèlent stratégiques conjoncturellement, précisément à l'émergence de cette crise. Elles deviennent alors absolument essentielles à ce moment précis, comme en atteste l'expérience quotidienne. D'autres s'inscrivent dans un temps long, voire une intemporalité. Les activités stratégiques remises en perspective de l'expérience de crise se définissent en fonction d'un territoire et d'une diversité de temporalités. Toutefois, les activités constatées à cette occasion comme étant conjoncturellement stratégiques deviennent dès lors des organisations ou des activités à considérer comme étant définitivement stratégiques dans la perspective d'une récurrence de crise de même nature. Autrement dit, il est nécessaire de garantir la permanence et le développement de ces activités, donc leur sécurisation dans le temps long, indépendamment d'une crise. A ce stade, on perçoit que la notion d'activités stratégiques s'inscrit sur différents plans.

¹⁷ Opérateur d'intérêt vital

¹⁸ Concernant le rôle, notamment, des citoyens et associations dans le processus d'intelligence territoriale : Pelissier M. & Déchamp G., « Intelligence territoriale et territoire créatif : une alliance pertinente », in *Intelligence économique des territoires. Théories et pratiques* (sous la direction d'O. Coussi & P. Auroy) CNER, 2018

¹⁹ Nous ne considérons pas ici les Organismes d'Intérêts Vitaux (OIV) tels que fournisseurs d'énergie, santé, sécurité, port, aéroport, appartenant au panorama traditionnel des organismes stratégiques.

Nous proposons ainsi deux plans : les activités stratégiques pour le développement du territoire (i) et les activités stratégiques à la survie quotidienne des populations du territoire (ii). Les activités stratégiques à la survie quotidienne inscrivent leurs effets dans l'immédiat. Les activités stratégiques au développement (hors OIV) peuvent inscrire leurs effets dans l'immédiat, mais surtout à moyen et long termes. Le surgissement d'une activité telle que, par exemple, le maraîchage dans le monochrome des attentes stratégiques constitue une incongruité²⁰, laquelle, précisément, le définit à cette occurrence comme stratégique. L'intérêt stratégique de la crise est qu'elle permet de répondre aux seules questions valables puisqu'elles sont celles posées par l'expérience de la crise elle-même car « *La définition de ce qui est « stratégique » ne peut être définie à l'aune du passé, rejoignant ainsi les préconisations du rapport de la mission Bauer (2008), de fonder la conduite de la recherche stratégique non pas dans une logique de détermination ou prédétermination, mais dans celle du décèlement et de l'anticipation.* »²¹

Nous proposons alors une tentative de nomenclature des catégories d'activités stratégiques à l'île de La Réunion (Tableau 1), telles que la crise COVID-19 les a révélées dans l'expérience quotidienne des acteurs du territoire, publics, privés, collectifs et individuels. Cette nomenclature ne prend pas en compte les OIV qui appartiennent au tableau stratégique ordinaire, mais bien ceux qui hors OIV permettent au territoire de faire face et de créer les conditions de sa résilience. Ainsi, des organismes et activités catégorisées comme stratégiques avant la crise COVID-19 se sont vues confirmées dans ce statut. D'autres, qu'on l'on peut qualifier de structurantes²² ont connu un glissement vers la catégorie stratégique par effet de la crise. Certaines organisations ne répondent à aucun des critères permettant de les classer dans les deux catégories précédemment citées. Pourtant leur empreinte dans le processus de « survivabilité » du quotidien pour les populations pendant la crise les fonde stratégiquement.

A ce stade, nous proposons de les qualifier par le terme d'entreprises ordinaires. Le choix de ce terme permet de poser avec un contraste singulier et significatif la question de ce qui peut être stratégique. Ces organisations et activités sont des interstices de vulnérabilité de l'équilibre de soutenabilité et de résilience territoriale que la mise à l'épreuve révèle. Parce qu'ordinaires, ces espaces n'ont jamais été questionnés. Ils correspondent à ces « surprises » qui ne répondent pas aux attentes stratégiques, comme le souligne Philippe Baumard²³ et qui, dès lors, n'intègrent pas la pensée stratégique.

Partant, cette situation révèle aussi l'existence de biais dans la pensée de ce qui est stratégique quand il s'agit, en l'occurrence, de réinscrire cette pensée à un échelon local. Il apparaît que le fait territorial est souvent un impensé stratégique dans sa dimension

²⁰ Baumard Philippe, « Qu'est ce qui est stratégique ? », in *Défense nationale*, Décembre 2010, p.7

²¹ Baumard Philippe, « Qu'est ce qui est stratégique ? », in *Défense nationale*, Décembre 2010, p.5

²² Coussi Olivier, « DRIME, le Dispositif Régionale d'Information sur les Mutations Economiques de l'ancienne région Midi Pyrénées », in *Intelligence économique des territoires. Théories et pratiques*, CNER, 2018, p.192.

²³ Baumard Philippe, op.cit.

territoriale. Il ressort que le local est pensé stratégiquement au filtre d'un imaginaire national de ce qui peut voire doit être stratégique ou pas. Cette approche étant génératrice d'interstices. A la lumière de ces observations se confirme les caractères fondamentalement territorial et temporel qui contextualisent ce questionnement.

Tableau 1 : Tentative de nomenclature des activités stratégiques à La Réunion Avril 2020.

Catégories d'activités stratégiques	Nature stratégique pour le développement	Nature stratégique pour la survie quotidienne	Nature d'origine
Entreprises de la chaîne logistique (A La Réunion)	X		Stratégique
Entreprises de la chaîne logistique hors de La Réunion, en relation avec La Réunion	X		Stratégique
Entreprises TIC de télétransmission • Infrastructures	X		Stratégique
Entreprises TIC de télétransmission • Fournisseurs d'accès	X		Structurante
Entreprises TIC de télétransmission • Equipements • Software		X	Ordinaire
Entreprises agricoles de maraîchage		X	Ordinaire
Entreprises agricoles d'élevage		X	Structurante
Entreprises de services à la personne		X	Ordinaire
Entreprises de services de santé		X	Structurante
Commerces d'hyper-proximité		X	Ordinaire
Associations		X	Structurante

Il est essentiel de protéger tout ce qui n'est pas reproductible sur un autre territoire, précisément parce que son ancrage territorial, son terroir économique, constitue un avantage compétitif unique parce que non répliquable. Des parties prenantes disposant d'une forte intensité capitaliste vont inévitablement tenter de tirer profit de cette situation inédite. Nous verrons sans doute dans quelques mois ou quelques années se révéler des transactions qui auront été conduites durant cette période ou à l'appui de cette période, dont les conséquences seront significatives. Mais un projet de déstabilisation peut être plus vaste et son but, bien au-delà du périmètre d'une entreprise peut avoir pour cible le territoire.

On peut aussi remarquer que l'agriculture n'apparaît pas comme stratégique car classiquement dans les politiques publiques d'IE l'agriculture, et *a fortiori* le maraîchage n'est jamais évoqué comme secteur stratégique. Si on regarde les fameuses « listes » d'entreprises stratégiques des comités régionaux IE, lorsqu'ils existent, on n'y retrouve que des entreprises industrielles et/ou technologiques, quelque fois l'agroalimentaire mais jamais l'agriculture en tant que telle ; agriculture qui semble être un point aveugle et un impensé de l'IE en France...

Conclusion

Les menaces sont réelles et probables auxquelles vont devoir faire face les entreprises réunionnaises compte tenu des effets de la crise COVID-19. Un travail de nomenclature détaillée de ces risques et des réponses à leur opposer doit être réalisé. Il n'est pas moins urgent que celui d'apporter une réponse immédiate et directe aux difficultés identifiées qui affaiblissent les structures économiques aujourd'hui.

Mais les enjeux ne se situent pas sur le même plan. Les méthodes et outils de l'intelligence économiques sont opératoires pour contribuer à faire un état des lieux, à analyser la situation qui en ressortira et à proposer des réponses. Il n'existe pas d'appareil d'IE territoriale structuré sur le département par défaut des acteurs référents. Cette carence est le produit du désintérêt autant que de la méconnaissance de ce sujet par les décideurs publics du territoire – Etat, comme collectivités. A cela s'ajoute une crise de confiance de longue date entre acteurs publics d'une part, mais aussi entre les acteurs privés et la collectivité régionale d'autre part. Or, la pratique de l'intelligence économique nécessite *a minima* la construction d'une communauté de confiance incontournable pour l'émergence d'une communauté stratégique de connaissance.

L'absence de stratégie régionale de développement économique est une difficulté supplémentaire. L'Intelligence Economique est un ensemble cohérent de moyens, animé par un état d'esprit, au service d'une stratégie. C'est en fonction de cette stratégie que se déploie les moyens de l'IE pour la nourrir, l'éclairer et la traduire. C'est sans doute le déficit majeur de la situation réunionnaise de ne pas avoir de stratégie de développement économique du territoire clairement établie et fondée sur un diagnostic. Une démarche d'intelligence économique doit alors permettre de répondre aux questions stratégiques posées par la crise :

- Quelles sont les dépendances supportables ?
- Qu'est ce qui est non substituables ?
- Comment créer les conditions d'indépendance à terme pour ce que la crise a révélée comme stratégique ?

La crise cristallise les dysfonctionnements et les carences en même temps qu'elle crée des dynamiques nouvelles. Elle fait émerger des réponses locales aux carences nationales. Mais surtout, elle engage les différents acteurs du territoire, dont les citoyens, à prendre chacun

leur part de responsabilité. Il convient maintenant, à l'aune d'une prise de conscience qui ne pourrait qu'être salutaire, de conduire une réflexion en profondeur sur la transcription d'une véritable politique publique d'intelligence économique contextualisée et adaptée aux spécificités locales réunionnaises. Notons que cet appel, paradoxe ultime, est aussi souhaité en France métropolitaine au regard de la politique publique d'IE française que certains souhaitent voir sortir de l'ornière²⁴.

²⁴ A écouter le podcast d'un entretien avec Claude Revel, ancienne Déléguée Interministérielle à l'Intelligence Economique sur le site internet de l'Ecole de Pensée sur la Guerre Economique : <http://www.epge.fr/podcast-lintelligence-economique-comme-remede-a-la-faillite-strategique-de-la-france/>