

L'intelligence territoriale, réponse locale à la guerre économique mondiale ? Le regard d'Alain Juillet



Alain Juillet, un homme du Renseignement dans la guerre économique

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 et de 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.

Fin connaisseur des arcanes de la guerre économique, haut fonctionnaire, dirigeant d'entreprise... Alain Juillet présente un parcours hors norme. Premier Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre, ancien directeur du Renseignement à la DGSE (Direction générale de la sécurité extérieure), Alain Juillet bénéficie d'une double culture public/privé, précieuse en ces temps où nos territoires doivent affronter les défis d'une globalisation impitoyable.

Au cours de son entretien avec Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, Alain Juillet plaide pour un retour au réalisme. L'intelligence territoriale – qui est la mise en pratique sur le terrain des grands principes de l'intelligence économique – permet d'optimiser nos ressources et de donner des atouts majeurs à nos territoires dans leur développement économique. Etablir des cartographies, échanger des informations, former des réseaux, déceler des opportunités... autant de manières dynamiques de penser et d'agir que propose l'intelligence territoriale pour générer des synergies au niveau local.

Vous avez la particularité rare d'avoir été à la fois chef d'entreprise, notamment dans l'industrie alimentaire, et haut fonctionnaire. Quelle connexion entre ce double attachement professionnel et votre rôle pionnier dans la mise en place de l'intelligence économique (IE) au plus haut niveau de l'Etat ?

Au début de ma carrière, comme jeune officier parachutiste, j'ai été formé aux techniques du renseignement, notamment à son acquisition et son traitement. Passé ensuite dans le monde de l'entreprise, j'ai appris – en grimpant tous les échelons, depuis simple inspecteur export jusqu'à directeur général – à diriger une entreprise, ce qui m'a donné une connaissance pratique et concrète de cet univers entrepreneurial. Cette double expérience de terrain, tant de l'entreprise que du monde du renseignement, a fait que j'ai ensuite été rappelé dans le giron de l'Etat, d'abord en tant que directeur du renseignement à la DGSE, puis très logiquement comme Haut respon-

sable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre, afin de promouvoir à grande échelle l'IE au profit des territoires de notre pays. Mon implication dans cette sphère nouvelle apparaît donc comme la suite logique de toute une carrière.

L'IE est un terme général qui avait été inventé par mes prédécesseurs pour traduire au plus près en français le terme anglo-saxon de *competitive intelligence*, renseignement concurrentiel ou intelligence concurrentielle. A l'époque, les Anglo-saxons privilégiaient la partie concurrence et ne s'intéressaient pas ou peu au reste. Or nous autres Français avons donné plusieurs dimensions complémentaires au concept d'IE, par exemple en mettant en relief le paramètre culturel – faculté de comprendre, analyser et intégrer la culture des peuples – ou encore la dimension sociale et légale – environnement juridique, par exemple, car le droit anglo-saxon est très différent du droit continental européen, lequel découle du droit romain et du

Dans notre époque qui a une fâcheuse tendance à ne privilégier et ne considérer que le court terme, voire l'instantanéité, il faut réapprendre à penser et agir de manière cohérente et constante sur le temps long.

droit germanique. La prise en compte du territoire est donc essentielle en la matière. De quelle façon s'est-il constitué ? Comment vit-il ? Sur quel modèle peut-il se développer ?... C'est en partant du socle territorial et de sa bonne appréhension que l'on peut comprendre au plus juste les atouts et les faiblesses des entreprises qui se développent en son sein et en sont des acteurs majeurs.

D'autant que les territoires ont une importance de plus en plus grande au sein d'une Europe qui tend à privilégier un mode de fonctionnement fédéraliste, à l'allemande, en donnant un rôle toujours plus large à des structures de type Länder. De fait, les provinces en Espagne ou les régions en France ont tendance à vouloir se penser comme des zones homogènes où les habitants partageraient des caractéristiques communes, d'ordre culturel, historique, économique, sociologique... Vu sous cet angle, l'intelligence territoriale (IT) constitue la réponse idoine pour répondre aux attentes de ces territoires qui constituent le socle des forces vives de l'Europe d'aujourd'hui. J'inclus bien sûr dans cette démarche d'IT les grandes métropoles, qui ont, elles aussi, une identité et des spécificités marquées, et entendent jouer un rôle de plus en plus déterminant à l'échelle mondiale. L'IT permet ainsi de faire émerger des potentialités locales qui n'apparaissent pas forcément de prime abord au niveau global.

Comment les territoires peuvent-ils combiner les compétences et la volonté des différents acteurs, élus, entrepreneurs et autres parties prenantes du développement local ?

Vraie question ! La régionalisation a été initiée à l'aube des années 1980 sous la double action de François Mitterrand et Gaston Defferre. Depuis, des mesures techniques se sont enchaînées à intervalles réguliers, mais sans véritable réflexion de fond – *a fortiori* de réelle stratégie – en la matière, qui aurait associé tous les acteurs concernés avec leurs spécificités. Prenons l'exemple des pôles d'excellence lancés il y a une quinzaine d'années à l'imitation des *clusters* américains. Au lieu de privilégier une logique opérationnelle avec l'efficacité comme premier critère, on a multiplié la création de ces pôles, avant tout pour répondre à des demandes politiques sans prendre en compte nécessairement les spécificités locales. Résultat : on a en France environ 70 pôles d'excellence, dont seulement un tiers répond aux exigences initiales et remplit réellement son rôle. Au lieu de céder aux sirènes des politiques, il aurait mieux valu mener d'emblée une authentique démarche d'IT : faire une veille, établir des cartographies, recueillir les informations utiles au niveau local, les analyser, faire des synthèses, en tirer des leçons pour établir une stratégie que l'on

puisse ensuite faire accepter par l'ensemble des acteurs locaux. C'est donc un gros travail – travail "sur-mesure", tant les problématiques rencontrées sont différentes selon les territoires – de recherche et d'analyse qui doit ensuite permettre aux décideurs de faire des choix susceptibles d'être acceptés par tous, parce que reflétant la réalité du terrain, avec ses atouts et ses faiblesses.

Une telle démarche d'IT, conduite de manière systématique et sans préjugés, permet de gagner du temps, d'agir avec des moyens financiers raisonnables et *in fine* de se concentrer sur les enseignements tirés de cette analyse, pour dégager les grandes lignes qui permettront au politique et/ou aux entreprises d'engager une stratégie en adéquation avec les exigences du terrain, et ce, sur le long terme. Ce dernier point est important, car les succès viennent dans la durée. Dans notre époque qui a une fâcheuse tendance à ne privilégier et ne considérer que le court terme, voire l'instantanéité, il faut réapprendre à penser et agir de manière cohérente et constante sur le temps long.

L'IE une double facette : défensive et offensive. Comment ces deux dimensions peuvent-elles concrètement se combiner sur le terrain ?

En France, l'aporie majeure en matière d'aménagement du territoire réside en le fait que nous soyons par tradition un Etat jacobin. Les grands ministères parisiens ont toujours eu la prétention d'imposer leur vision des choses. Entendons-nous bien : il ne s'agit pas là de mettre en cause les capacités de ces hauts fonctionnaires mais plutôt leur réelle connaissance du terrain. Or l'application pratique d'une décision parisienne mériterait avant tout de prendre en compte les exigences du réel. Il faut adapter cette décision, la "réécrire" en langage local. En ce sens, une démarche d'IT sainement conçue donne aux élus, dirigeants et fonctionnaires locaux des arguments pertinents pour adapter voire corriger les exigences des instances parisiennes.

Pour répondre à votre question, sur la double action défensive/offensive de l'IE adaptée aux territoires, il faut bien comprendre qu'il est périlleux de vouloir prendre des décisions *ex-nihilo*, sur un mode hors sol. Une activité économique s'ancre dans le réel. Elle est en lien avec la réalité géographique, sociale, culturelle, humaine du territoire. L'ignorer, c'est se condamner à l'échec. Souvenons-nous de ce qu'il est advenu des industries de production d'aluminium. Grosses consommatrices d'électricité, elles s'étaient naturellement installées dans des vallées de montagne pour profiter de l'abondance de l'énergie hydroélectrique. L'aluminium était un formidable moyen de faire vivre ces zones désertiques. Or, quand les instances parisiennes ont laissé Péchiney se vendre aux Canadiens, elles n'ont vu là qu'une cession industrielle parmi d'autres, sans comprendre que les Canadiens allaient fermer

Une activité économique s'ancre dans le réel. L'ignorer, c'est se condamner à l'échec.

ces usines pour les transférer ailleurs, plongeant ces régions des Alpes et des Pyrénées dans un chômage endémique et générant un appauvrissement généralisé. Les hauts fonctionnaires parisiens n'avaient pas perçu alors les conséquences pratiques – et dramatiques – d'une telle décision, prise hors sol justement.

On observe donc un lien direct entre la vie du territoire et le monde extérieur. D'autant que toute activité économique a vocation à se développer, donc à aller chercher de nouveaux marchés au-delà de son territoire d'origine, à l'intérieur de l'Hexagone et plus encore à l'extérieur. Ce qui exige de recueillir et traiter des informations en lien direct avec ces nouveaux territoires pour adopter la stratégie optimale. L'IT se décline donc bel et bien tout à la fois sur un mode défensif et offensif. Pour une entreprise, il s'agit de faire s'ajouter l'offre proposée à une demande potentielle, concrète, solvable. Il ne suffit pas d'avoir un bon produit en France, encore faut-il qu'il corresponde à une attente sur un autre marché et savoir l'adapter à la demande locale. L'offensif, en matière d'IT, consiste en l'occurrence à fournir à nos entreprises les éléments qui vont leur permettre d'être compétitives sous d'autres cieux. Ce qui implique de savoir faire preuve d'un état d'esprit ouvert et offensif, capable tant d'innovation que d'adaptation et de curiosité. Par exemple, à l'heure où il devient si difficile de percer sur le marché chinois, pourquoi ne pas exploiter d'autres pistes, comme la Mongolie extérieure ? Ce pays, peu connu, à la croissance très forte, dispose d'énormes richesses naturelles. Il ne veut dépendre ni des Russes, ni des Chinois, ni des Américains. Dès lors, dans ce contexte géopolitique favorable, n'y a-t-il pas là une fenêtre de tir pour des entreprises européennes un peu audacieuses ? En tout cas, certaines y sont parvenues...

Il faut donc bien comprendre que le dispositif d'IT s'articule sur un double axe. D'une part, optimiser les ressources locales en constituant un tissu local économique *ad hoc*, d'autre part en adaptant ce dispositif aux exigences des autres marchés pour aller chercher à l'extérieur d'autres relais de croissance. La constante dans les deux cas reste la même : engager la réflexion à partir de la prise en compte des réalités du territoire, pour établir une stratégie réaliste et de longue haleine.

Quid du devenir du Grand Est dans une telle configuration ? Comment faire pour optimiser concrètement notre démarche d'IT ?

L'atout premier du Grand Est réside naturellement dans son positionnement géographique exceptionnel, dû à ses quatre frontières avec la Belgique, le Luxembourg, l'Allemagne et la Suisse. Située en plein cœur des forces vives de l'Europe, votre Région bénéficie de flux de populations qui interagissent sur le territoire et génèrent une influence

L'analyse du Président de SEBL Grand Est L'intelligence territoriale, un levier privilégié



"Toute activité économique est en lien avec la réalité géographique, sociale, culturelle, humaine du territoire", nous rappelle ici Alain Juillet, ajoutant : "Il est périlleux de vouloir prendre des décisions ex-nihilo, sur un mode hors sol". Salutaire rappel au réel que tout décideur, économique ou politique, doit en permanence garder à l'esprit ! De fait, l'intelligence territoriale – autrement dit l'intelligence économique adaptée aux

territoires – constitue un levier majeur pour optimiser notre potentiel local dans la guerre économique qui s'étend désormais à toute la planète. Les plus belles stratégies ne sont rien sans un solide ancrage dans le réel. C'est une chose de définir des orientations stratégiques dans un bureau parisien. C'en est une autre que d'adapter ce choix à la configuration d'un territoire. Il faut alors savoir faire preuve d'intelligence. Notre jacobinisme trop souvent outrancier mérite d'être nuancé.

Intégrer dans la déclinaison des grands projets la prise en compte des réalités locales constitue l'une des clés majeures de la réussite

Prendre en compte les hommes, leurs traditions, leurs rêves... bref, intégrer dans la déclinaison des grands projets la prise en compte des réalités locales constitue l'une des clés majeures de la réussite. Et ce sur le long terme. Ceux qui connaissent la réalité consubstantielle aux travaux d'aménagement du territoire savent qu'il faut laisser le temps au temps. Quand SEBL Grand Est a été choisie pour restructurer la friche Kléber à Toul, c'est dix ans après que les résultats ont pu être affichés. Dix ans, cela peut paraître long. Mais à l'échelle d'un territoire qui s'est structuré sur plusieurs millénaires, c'est une séquence très courte. Qui est en charge de l'aménagement du territoire doit pouvoir simultanément penser global, donc intégrer les impératifs liés à la mondialisation, tout en sachant capter les signaux faibles qui montent du terrain pour affiner sa stratégie et optimiser sa démarche. SEBL Grand Est connaît bien le territoire sur lequel elle se déploie depuis plus de soixante ans. Cette perception affinée des enjeux locaux doit être mise au service d'un aménagement du territoire authentique, humain, performant. En ce sens, la pratique de l'intelligence territoriale que nous entendons développer au quotidien au profit de tous, constitue pour nous une manière d'apporter notre pierre à la construction du devenir de notre territoire.

Thierry HORY

naturelle, historique et culturelle. Ainsi, de par leur hétérogénéité, les territoires qui forment le Grand Est vont peu à peu être à même de générer des synergies créatrices de richesses. Pour favoriser cette dynamique qui va imprégner toutes les strates du territoire jusqu'aux villes, il y a un fort travail pédagogique à mener, auquel, à l'évidence, vous contribuez avec INTEREST.

Tout territoire a sa vie propre, mais il doit impérativement prendre en compte les interactions existant avec son écosystème, notamment les influences extérieures qui affectent son devenir. L'IT ne peut s'appliquer sur le même mode dans le Grand Est ou en Bretagne. Détecter les opportunités en particulier, ne peut se faire en cercle fermé, sur un mode autoritaire et conjoncturel. Il faut au contraire écouter les grands acteurs locaux lesquels ont une solide expérience – élus, syndicats professionnels, fédérations patronales, réseaux consulaires, administrations... – et les aider à générer une dynamique adaptée aux besoins et à la vision du devenir du territoire concerné, ce qu'avait fort bien compris en son temps le préfet Rémy Pautrat en Basse-Normandie, qui avait su donner à l'IT ses lettres de noblesse à la fin des années 1990.

Le Français est - nous dit-on - par nature individualiste. Si c'est vrai, il doit désormais vite apprendre à chasser en meute. ■

L'intelligence territoriale selon Alain Juillet

"L'intelligence territoriale consiste en la déclinaison sur le terrain, à l'échelle des territoires envisagés et en prenant en compte leurs spécificités, des grands principes de l'intelligence économique, laquelle vise prioritairement la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique, avec un triple objectif :

- optimiser la compétitivité du tissu économique (notamment industriel),
- sécuriser l'économie locale (donc les entreprises),
- et renforcer la capacité d'influence.

Pour mener à bien cette démarche, il faut prendre en compte cinq paramètres majeurs :

- connaître parfaitement l'environnement concerné,
- apprendre à s'organiser pour "chasser en meute",
- développer le management de l'information et des connaissances,
- protéger son patrimoine (notamment informationnel et cognitif),
- et enfin promouvoir son influence tout en mettant en place des techniques de contre-influence.

Pour résumer, il s'agit d'optimiser les atouts de nos territoires dans le cadre d'une guerre économique – prioritairement informationnelle – qui fait rage à l'échelle mondiale, en se montrant lucides, pragmatiques, agiles et inventifs, donc en réapprenant à penser sur un mode stratégique et de long terme."



Biographie

Alain Juillet a commencé sa carrière comme officier parachutiste, notamment au sein des services de renseignement (ex-SDECE). Il a ensuite été directeur du développement de Pernod Ricard, directeur général de Suchard, directeur général de l'Union Laitière Normande puis de Générale Ultra Frais et de France Champignon, et enfin PDG de Marks & Spencer France. De 2002 à 2003, Alain Juillet a été directeur du renseignement à la Direction Générale de la Sécurité Extérieure (DGSE), puis Haut responsable chargé de l'intelligence économique auprès du Premier Ministre jusqu'en 2009.

Actuellement conseiller senior du cabinet d'avocats Orrick Herrington & Sutcliffe, Alain Juillet est également Président de l'Association de lutte contre le commerce illicite (ALCCI), Président d'honneur du Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises (CDSE) et Président de l'Académie de l'Intelligence économique. Commandeur de la Légion d'Honneur, diplômé d'Etat-major (Esorsem), ancien auditeur de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale et de l'Institut des Hautes Etudes de Sécurité Intérieure, Alain Juillet a également été Conseiller du Commerce extérieur de la France et professeur associé en stratégie et gestion de crises au CPA/Groupe HEC de 1986 à 2002.

Pour en savoir plus

Présentation d'Alain Juillet sur le Portail de l'IE : <https://portail-ie.fr/resource/fondateurs/621/alain-juillet>

Référentiel d'intelligence économique, piloté par Alain Juillet en 2004 : https://huyghe.fr/dyndoc_actu/44e84bee7248f.pdf

Entretien récent d'Alain Juillet sur la *Géopolitique du commerce illicite*, un trafic qui mine l'économie des territoires et qui à l'échelle mondiale a été évalué pour l'année 2015 à 650 milliards de dollars, 2.000 milliards de dollars en incluant les flux financiers : <http://notes-geopolitiques.com/notesgeo/wp-content/uploads/2018/04/CLESHS74.pdf>

Article de fond d'Alain Juillet consacré au rôle de l'influence dans l'IE : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3921>

Alain Juillet : vers un bouleversement des équilibres géopolitiques mondiaux : <https://www.youtube.com/watch?v=uy0O3cpsybQM>

Panorama de l'actualité internationale, les nouveaux défis, entretien récent d'Alain Juillet : <https://www.youtube.com/watch?v=AjM8TpMs01Y>