

## Territorialiser les projets pour renouer avec la croissance : le regard de Rémy Pautrat



Rémy Pautrat, préfet de région  
honoraire, président d'honneur  
de l'Académie de l'Intelligence  
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 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.

Et si l'intelligence territoriale était la clé permettant à nos entreprises de conquérir de nouveaux marchés ? Pour avoir trop longtemps négligé de partir du local pour affronter la mondialisation, la France a pris du retard par rapport à beaucoup de ses concurrents qui, eux, misent à fond, et depuis longtemps, sur leurs pôles d'excellence régionaux pour s'imposer dans la guerre économique. En cause, notamment : un partage trop timide de l'information économique stratégique entre l'administration centrale et les acteurs locaux, en particulier les PME.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, le préfet Rémy Pautrat, pionnier historique de l'Intelligence territoriale, démontre, exemples à l'appui, que ce retard français est loin d'être une fatalité. De l'Essonne au Nord-Pas de Calais en passant par la Basse-Normandie, le bilan de son action plaide pour sa méthode : un fort partenariat structurel entre sphère publique et acteurs locaux privés, générateur de projets et d'emplois.

**La récente affaire Alstom – cession, dans des conditions obscures, d'un fleuron du nucléaire français au conglomérat américain General Electric – démontre que les décideurs français ont été dépassés par la violence de l'opération... Quand ils n'en ont pas été purement et simplement complices. Comment expliquer cette faillite, tant de l'Etat que des acteurs locaux, dans cette affaire qui a eu des répercussions particulièrement nuisibles sur l'ensemble du territoire français?**

Cette catastrophe industrielle résulte en tout premier lieu du retard français en matière d'intelligence économique, retard sur lequel je ne cesse, depuis plus de trente ans, d'alerter non seulement les pouvoirs publics, mais aussi les collectivités locales et les décideurs privés. Dans cette affaire comme dans d'autres, nous n'avons pas su prendre

la mesure des contraintes qui freinent notre compétitivité. Quelles sont-elles ? J'en vois au moins cinq.

En premier lieu, la vitesse, qui est la principale caractéristique de la nouvelle économie, à commencer par celle des mouvements de capitaux : dans un tel contexte, celui qui l'emporte n'est pas nécessairement le plus gros ni le plus petit, mais presque toujours le plus rapide dans le processus de décision, processus où l'information joue un rôle central.

Ensuite, les progrès de l'économie de la connaissance qui imposent d'utiliser au mieux la masse croissante des données ouvertes dans le but d'avoir toujours un coup d'avance.

Le troisième aspect, c'est évidemment la guerre économique, selon le mot forgé dans les années 1970 – image que certains avaient alors jugé excessive et dont nul n'ose plus aujourd'hui contester la légitimité ! La guerre économique,

**La contrainte des nouvelles technologies qui remodelent notre paysage devrait logiquement remodeler notre façon de penser. Cela n'est pas encore le cas...**

n'est pas seulement une manifestation parmi d'autres de la classique conflictualité des Etats, c'est aussi la lutte d'influence que mènent certaines entreprises et certaines organisations, selon des règles qui ont toujours existé à la marge mais qui, dorénavant, font partie de l'arsenal ordinaire. Depuis la mise en cause d'une réputation jusqu'à l'élimination physique du concurrent, en passant par l'espionnage ou l'intimidation judiciaire, tous les coups sont permis... Négliger cet aspect est littéralement suicidaire, quand vous pensez que la part du commerce extérieur dans le Pib est passée d'environ 5% en 1960 à plus de 30% en 2019 !

Quatrième contrainte : la complexité croissante du monde multipolaire qui est le nôtre. Face à cette complexité, il convient de développer de nouvelles grilles de lecture. Cette préoccupation est celle des Etats-Unis depuis la fin de la Guerre froide ; ce n'est pas encore, malheureusement, devenu chez nous une priorité. Nos concurrents se projettent dans le temps long en essayant de dégager les lignes de forces les plus adéquates à leurs intérêts. Bref, ils font de la stratégie quand nous nous limitons, au mieux, à des tactiques d'urgence...

Enfin, c'est une évidence de le dire, mais une évidence qui, manifestement, n'a pas suffisamment sauté aux yeux de nos dirigeants : la contrainte des nouvelles technologies qui remodelent le paysage et devraient logiquement remodeler notre façon de penser. Je pense bien sûr à la révolution du numérique et du digital, mais soyons attentifs aussi ce qu'impliquent la biosystème, la robotique cognitive, les nanotechnologies, les biotechnologies...

**Quand j'étais directeur de la DST, la totalité des entreprises du CAC 40 étaient assurées auprès de compagnies anglo-saxonnes...**

**Face à ces défis, comment nous situons-nous ?**

Très en deçà de ce qu'il faudrait ! Prenez les trois piliers classiques de l'intelligence stratégique : la veille, la sûreté et la sécurité, et enfin l'influence. La veille ? Son niveau est sans doute à peu près satisfaisant, s'agissant des grands groupes. Mais il est clair que les PME et les PMI, soit 3 millions d'entreprises qui pèsent plus de 10 millions d'emplois, ne disposent pas de l'information qui leur serait nécessaire pour se battre à armes égales avec leurs concurrentes ! Si cette situation perdure, il est clair que beaucoup d'entre elles disparaîtront. Surtout parmi celles dont les dirigeants vont partir à la retraite et dont les successeurs sont moins bien ou pas du tout formés à affronter ces réalités...

La sécurité ? Là-dessus, je serais plus optimiste : même si nous ne sommes pas au "top" de ce

qu'on pourrait souhaiter, la formation a progressé, notamment en matière de cyber-sécurité.

Quant à l'influence, c'est peu dire que tout reste à faire. Les Anglo-saxons sont, depuis longtemps, les maîtres en la matière ; la France, elle, ne parvient pas à s'intéresser au sujet. Pire : elle néglige ce qui constitue le B-A-BA de l'influence : l'entrisme dans les organisations internationales, là où se décident, en collaboration avec la sphère privée, les standards et les normes. Nous pensons avoir de l'influence quand nous plaçons un Français à la tête de la Commission de Bruxelles, de la BCE ou du FMI, alors que c'est dans les directions générales et les chefferies de bureaux qu'il faut placer nos pions. Ils en sont désespérément absents...

**D'où le bilan peu encourageant que vous déplorez...**

Le résultat de ce désintérêt des pouvoirs publics pour l'intelligence économique et au-delà, pour la priorité que constitue la politique industrielle, nous l'avons sous nos yeux : une dépendance stratégique croissante des grandes entreprises françaises à l'égard de leurs concurrentes étrangères, distorsion qui se traduit irrémédiablement en termes de marchés, donc d'emplois perdus. Et au final d'indépendance nationale... Voyez ce qui arrive à BNP-Paribas. Non seulement on taxe cette banque à hauteur de 6,5 milliards de dollars à verser au Trésor des Etats-Unis, mais en sus, on lui impose la création d'une direction de l'éthique dirigée par une ressortissante américaine dont la proximité avec les Services de Renseignement des Etats-Unis ne surprendrait personne ! Et je ne parle pas de la dépendance indirecte, totalement inconnue du grand public. Savez-vous que lorsque je dirigeais la DST (aujourd'hui DGSI) - et cela n'avait pas changé au moment où j'exerçais quelques années plus tard à l'ADIT - la totalité des entreprises françaises du CAC 40 étaient assurées auprès de compagnies anglo-saxonnes. Or, qui peut avoir une connaissance plus intime des *process* ou des savoir-faire d'une entreprise que celui qui l'assure ? Le gouvernement m'a répondu que c'était, de fait, préoccupant mais qu'heureusement, le secret professionnel existait... Sans commentaire. Et que penser d'un grand hôpital régional qui a délégué la gestion de son système d'achats à un groupe américain ? Il est clair, qu'à terme, le *benchmarking* des traitements proposés par notre industrie pharmaceutique n'a plus de secret pour ses concurrents transatlantiques...

**Un tel exemple illustre bien une déficience non seulement en matière d'intelligence économique, mais aussi en matière d'intelligence territoriale. Que faire pour y remédier ?**

Les remèdes découlent directement de ce que je viens de décrire et s'ordonnent autour de deux principes : un partenariat systématique entre la sphère publique et la sphère privée pour dégager des objectifs d'intérêt commun ; et le partage de l'information. Nous vivons encore dans une culture où l'information étant un enjeu de pouvoir, elle doit être la moins diffusée possible. C'est un contre-sens à la fois démocratique et économique ! Moins l'information sera diffusée, plus elle tiendra les acteurs essentiels de notre rayonnement que sont les PME et les TPE en marge de la conquête des marchés.

Ce partenariat et ce partage de l'information sont la condition indispensable pour créer et faire gagner des champions nationaux. Les Anglo-saxons et les Asiatiques l'ont compris. Nous, encore trop peu. Combien de fois, dans ma carrière, ai-je tenté de sensibiliser les pouvoirs publics, notamment Bercy, à cette absence d'informations dont souffrent nos PME, y compris quand elles sont des leaders mondiaux dans des domaines ultra-pointus ! Chaque fois, je me suis heurté à la même indifférence, comme si compter "seulement" 40 ou 50 salariés les rendait indignes qu'on s'y intéresse...

**D'où votre engagement en faveur des politiques d'intelligence territoriale, notamment en Basse-Normandie, quand vous avez imaginé le premier schéma régional d'intelligence économique et lancé, un an plus tard, l'idée des premiers pôles avec le Conseil régional. Quelles leçons en tirez-vous ?**

D'abord une conviction profonde : on ne répondra aux défis de l'économie mondialisée que par un développement économique foncièrement territorialisé. C'est ce que l'on appelle la "glocalisation". *Primo*, parce que les savoir-faire sont beaucoup plus présents dans le tissu économique local que ne le pensent les administrations centrales qui n'appréhendent les réalités qu'en termes de statistiques désincarnées ; *secundo*, parce que contrairement à ces mêmes administrations où l'énergie se perd en luttes stériles pour conserver son pré carré, les territoires sont un lieu où, à condition de le vouloir, il est beaucoup plus simple de susciter une culture commune de développement entre acteurs publics et privés. C'est, entre autres, grâce au partenariat sans faille entre le Général, les Services locaux de l'Etat, le Département et la Chambre de Commerce et d'industrie de l'Essonne, qu'a d'abord été imaginé le projet devenu le Génopole d'Evry, lequel draine aujourd'hui plusieurs milliers d'emplois. A l'époque (1992/1993), les Services centraux des ministères faisaient preuve de scepticisme quant à la faisabilité d'un tel projet, que nous avions à l'ori-

## L'analyse du Président de SEBL Grand Est Penser global, agir local



A rebours de l'adage populaire "les conseillers sont rarement les payeurs", le témoignage d'un homme qui a fait ses preuves peut se révéler inestimable. Et quelles preuves, s'agissant du préfet Rémy Pautrat qui, entre autres réalisations, compte à son actif la création du Génopole d'Evry, le lancement, en Basse-Normandie, du premier schéma régional d'intelligence économique et, par-dessus tout, l'implantation réussie

de Toyota à Valenciennes, à l'issue de laquelle un site industriel qui, comptait, voici vingt ans, parmi les plus sinistrés de France avec 23% de sa population active au chômage, produit aujourd'hui plus de 250 000 véhicules par an ! Ces réussites, Rémy Pautrat est le premier à rappeler qu'elles ne sont pas de son seul fait puisque sa méthode consiste justement à fédérer l'ensemble des énergies disponibles sur le terrain.

## Rémy Pautrat est l'un des tout premiers à avoir compris que seule l'intelligence territoriale permettait de mobiliser des gisements de savoir-faire inexploités.

Son immense mérite est d'avoir compris qu'il fallait, en France, changer de culture quand on représentait l'Etat : bref, "*penser global mais agir local*".

Ainsi, comme directeur de la DST, il fut le premier à alerter les pouvoirs publics sur l'importance de l'intelligence économique dans la sécurité du pays ; comme préfet, il n'a cessé de plaider pour la généralisation du concept d'intelligence territoriale, seul levier susceptible de mobiliser les gisements de savoir-faire inexploités dont sont prodigues les femmes et les hommes de nos régions.

Pour identifier ces trésors et les mettre en phase avec les marchés d'avenir, le praticien qu'est Rémy Pautrat ne voit qu'un moyen : faire sortir l'intelligence économique et l'intelligence territoriale du cercle trop fermé des experts. La populariser en y sensibilisant les élus locaux comme nationaux, telle est la priorité, en un temps où ceux qui s'y intéressent, à l'échelon des administrations centrales ou du Parlement, se comptent pour ainsi dire sur les doigts d'une main...

C'est ainsi, et seulement ainsi, que pourra circuler l'information économique et technologique dont sont trop exclues nos PME, fussent-elles les plus performantes. Ainsi surtout, que se créeront les réseaux gagnants d'une nouvelle compétitivité.

Thierry HORY

gine baptisé localement *Genetic Valley* ! "Vous n'y arriverez jamais" nous disait-on. Nous avons prouvé le contraire. Fort de cette expérience, j'ai pu m'atteler plus tard, avec le Conseil Régional et l'ADIT, à la création du premier Schéma régional d'intelligence économique de la Basse Normandie où je servais comme préfet de Région. Nous avons d'abord identifié un certain nombre de nos savoir-faire clés, parmi lesquels le cheval et ses métiers, qui devint un pôle d'excellence et de compétitivité représentant aujourd'hui environ 12000 emplois. Dans l'Essonne ou en Normandie, la méthode a été la même : d'abord sensibiliser et former les acteurs locaux au principe d'intelligence territoriale ; ensuite recenser les compétences de la région ; puis créer des réseaux inter-entreprises et entreprises-Etat pour mutualiser au maximum les moyens mobilisés. La réalisation collective qui m'a laissé le plus fort souvenir est celle de l'implantation de Toyota à Valenciennes, dont le maire Jean-Louis Borloo fut l'infatigable inspirateur. L'intelligence territoriale, au sens propre comme au figuré, fut de faire comprendre à toutes les parties prenantes, à commencer par les Japonais, que cette région sinistrée mais pétrie d'une formidable culture industrielle, allait faire de son mieux pour relever le défi. Elle l'a fait au-delà de toute espérance ! ■

#### Quatre pistes pour l'intelligence territoriale.

A l'issue de notre entretien, le préfet Pautrat a résumé les quatre priorités de son combat :

"En premier lieu, développer la culture d'anticipation grâce à la généralisation de la veille stratégique. Cela passe par la création d'agences spécialisées ou par l'utilisation de structures existantes comme la remarquable ADIT, organisme mixte privé-public, dont le siège est à Strasbourg, et qui peut développer à la demande des antennes régionales dédiées. Il faut ensuite valoriser la culture de projet pour prévenir toute dispersion de l'énergie disponible. Identifier quelques secteurs porteurs d'avenir sur lesquels un maximum de moyens permet de re-dynamiser un territoire beaucoup plus sûrement qu'une pléthore d'études coûteuses qui ne partent pas de la réalité locale.

"Puis il faut rapprocher systématiquement le public du privé en confiant le suivi des projets de préférence à un chef d'entreprise. La dernière étape essentielle consiste enfin à promouvoir l'image de la région en fondant sa politique de communication sur les résultats obtenus. Rien ne sert de dépenser de l'argent si l'on n'a rien à montrer. Je pense, par exemple, que le désensablement du Mont Saint Michel a fait plus pour attirer les touristes en renforçant l'identité de la Normandie que toutes les campagnes de notoriété menées auparavant !"

#### Biographie

Né dans la Nièvre en 1940 d'un père ouvrier à la SNCF, Rémy Pautrat a franchi tous les échelons dans l'appareil d'Etat. Après des études de droit et de sciences économiques, il entre dans l'administration et est détaché (1966-1969) comme coopérant technique en Algérie. Il intègre ensuite l'ENA (1974), puis rejoint le corps préfectoral, avant de devenir en 1981 chef de cabinet de Claude Cheysson, ministre des Relations extérieures de François Mitterrand. Nommé ensuite préfet des Hautes Alpes (1984), il devient en 1985 directeur de la DST (Direction de la surveillance du territoire - actuelle DGSI, Direction Générale de la Sécurité Intérieure) puis enchaîne en 1988 comme conseiller pour la sécurité auprès du Premier ministre Michel Rocard. Préfet de l'Essonne en 1991, il est ensuite Secrétaire général adjoint à la défense nationale (SGDN, 1994), puis préfet des régions Basse-Normandie (1996) et Nord Pas-de-Calais (1999). Devenu, en 2004, préfet en service détaché, il est nommé vice-président exécutif de l'ADIT (Agence pour la diffusion de l'information technologique), puis Délégué général de France Intelligence Innovation à la Compagnie européenne d'intelligence stratégique. Aujourd'hui préfet de Région honoraire, Rémy Pautrat, Commandeur de la Légion d'honneur, Grand officier de l'Ordre national du Mérite, est Président d'honneur de l'Académie de l'intelligence économique.



#### Pour en savoir plus

Comme promoteur de l'intelligence territoriale, Rémy Pautrat a contribué à plusieurs ouvrages collectifs. Parmi eux : *L'intelligence territoriale* in *Comprendre l'intelligence économique* (IHEDN), Economica, 2007 ; (avec Eric Delbecque), *La nouvelle politique publique : vers l'Etat stratège et partenaire* in *Intelligence économique et gouvernance compétitive* (direct. Serge Perrine), La Documentation Française, 2006 ; *Prospective des dispositifs nationaux d'Intelligence économique*, in *De l'intelligence économique à l'Economie de la connaissance*, sous la direction de Bernard Guilhon et de Jean-Louis Levet, Economica 2003. Parmi les nombreux articles que Rémy Pautrat a signés sur le sujet, retenons notamment : *L'intelligence économique ou l'Administration au service des Entreprises*, in *Cahiers de la Fonction publique et de l'Administration* (Berger-Levrault), novembre 1995, et (avec Eric Delbecque), *La sécurité économique : comment convaincre les dirigeants d'entreprises ?*, in *Défense nationale et sécurité collective*, octobre 2007.