



Henri Dou. Professeur émérite à l'université d'Aix-Marseille, il a créé en France le premier DEA de veille technologique.

Etre fier d'appartenir à la région Grand Est, quelle meilleure force d'attraction? Le regard d'Henri Dou

Président du *think tank* CIWORLDWIDE, Henri Dou fut l'un des pionniers de la veille technologique en France, notamment avec la création du CRRM (Centre de Recherches Rétrospectives de Marseille), avant de devenir consultant international. Avec Philippe Clerc et Alain Juillet, il vient de publier aux éditions ISTE, *L'intelligence économique du futur*, qui consacre une large place aux stratégies territoriales.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, cet ancien chimiste rompu à l'étude des processus complexes plaide pour l'adoption d'un mode d'expertise pluridisciplinaire et largement décentralisé qui permette aux territoires de développer "ce qui peut être fait ici et ne peut pas être réalisé ailleurs". Bref, de miser sur leurs complémentarités plutôt que de se lancer dans une concurrence génératrice de tensions sociales.

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 insistez beaucoup dans votre dernier livre sur la nécessité de changer notre façon de penser l'intelligence économique territoriale. Vous plaidez notamment pour une approche "latérale" des problèmes, rompant avec les méthodes d'analyse traditionnelles pour trouver dans la réalité locale des facteurs de développement autonomes. Pouvez-vous nous en dire plus ?

La formation cartésienne reçue depuis l'enfance, nous conduit à penser de manière linéaire, c'est-à-dire en silo. On examine les différents points d'un problème les uns après les autres, sans que la répercussion des solutions choisies sur des domaines connexes (social, politique, environnemental, industriel...) soit envisagée. Il faut donc passer à une vision holistique, c'est-à-dire globale, où les interactions entre les différentes parties d'un tout sont aussi importantes que les parties prises séparément. Cette pensée latérale, développée par Edward de Bono, doit nous conduire à penser

Out of the box, c'est à dire à diversifier nos champs de réflexion. Et donc à pratiquer le *Bottom up*, autrement dit une démarche ascendante fondée sur les retours d'expérience de la société civile ...

C'est grâce à cette diversification des sources d'expertises, dites-vous, que la prospective territoriale peut devenir une discipline d'avenir. Comment ?

On ne doit pas continuer à considérer que tout peut être résolu depuis Paris ! La centralisation conduit à une uniformisation des solutions - ce qui peut sembler le plus pratique - mais au bout du compte, risque de dresser une partie des territoires contre le pouvoir central, ce qui est largement contre-productif ! Dans le même ordre d'idée, la "métropolisation" conduit à un phénomène analogue, à l'échelon régional. Et même, à l'échelle urbaine, dans une opposition entre le centre-ville et sa périphérie. Outre la création d'inégalités, cette situation crée des fossés de plus en plus larges entre dif-

férentes strates de la population. En partant de ce constat, la prospective territoriale doit s'exercer à deux niveaux : celui de la région afin de permettre le développement de projets importants, mais alors le consensus devient nécessaire (d'où la nécessité d'un processus participatif débouchant sur une prise en compte des résultats) ; l'autre à l'échelon des territoires pour ne jamais perdre de vue l'impact des décisions prises sur le cadre de vie quotidien.

C'est en tenant compte de ces deux échelles que la prospective territoriale pourra dégager des scénarios consensuels. Mais, attention ! Pour être perçue comme positive par le plus grand nombre, la prospective doit s'inscrire dans une temporalité permettant aux citoyens de constater *de visu* les changements réels.

Toutes les solutions d'avenir devraient obéir à un principe commun : déplacer l'innovation vers l'usager au lieu de pousser celui-ci à se rapprocher des infrastructures.

Le politologue Jérôme Fourquet (*L'archipel Français*) et le géographe Jacques Lévy (*Théorie de la justice spatiale*), ont bien montré que, pour beaucoup de citoyens, la justice passe par l'accession à la propriété. Mais on s'aperçoit que celle-ci provoque l'étalement de l'habitat, donc un coût accru de la mobilité, donc un facteur croissant d'inégalités à salaire égal... Et au bout du compte, une crise majeure comme celle des Gilets jaunes. Quelle aide la prospective territoriale peut-elle apporter aux aménageurs qui se trouvent confrontés à ce paradoxe ?

Il faut revenir au scénario catastrophe de la DATAR, développé dans les années 1980, lequel avait démontré qu'il fallait éviter à tout prix une concentration des populations vers les grands centres métropolitains. C'est exactement l'inverse qui s'est produit. En outre la désindustrialisation de la France, voulue par certains "experts" a précipité cette migration. Dans un premier temps, cela a conduit à la fois à une contraction de l'espace et à une densification de l'habitat. La seconde phase est elle-même divisible en deux : le développement urbain a provoqué une augmentation considérable du prix des loyers et de celui des logements ; mais en même temps, il a débouché sur un changement social et environnemental d'une ampleur telle qu'il a rendu nos concitoyens plus demandeurs d'espace. D'où un étalement urbain vers la campagne et l'émergence de tout une série de questions liées à la dépendance à l'automobile... Qui effectivement ont contribué à la crise des Gilets jaunes, laquelle n'est pas simplement due au "macronisme", mais au fait que le seuil de tolérance lié aux problèmes précédents a été franchi. Ce qui souligne le manque de perception

Bottom up de nos dirigeants, toutes tendances politiques confondues !

Nous voici maintenant devant le fait accompli et rien ne sert à se lamenter sur le passé. La solution au problème ne peut se dégager que sur le long terme, et

l'on sait bien que, dans une telle configuration, les exaspérations, les haines (c'est-à-dire la transformation de la colère lorsque des solutions ne sont pas appliquées) peuvent continuer à se développer.

Quelles solutions visibles et perceptibles les aménageurs peuvent-ils apporter, ici et maintenant ?

Elles sont d'ordre divers et c'est un ensemble de décisions et d'orientations qui permettront de renverser la tendance au profit d'un cercle vertueux. Actuellement on parle de réindustrialisation. Mais on oublie de dire l'essentiel : pour que celle-ci soit efficace, il faut qu'il s'agisse d'implantations "à la campagne" permettant de diriger l'emploi vers les habitants et non l'inverse.

On parle aussi de télétravail. Mais son développement n'est efficace que s'il est accompagné de mesures concrètes, afin que les gens ne se sentent pas isolés. Il peut s'agir de centres spécialement aménagés, mais cela passe surtout par des plans prioritaires en faveur du haut débit. N'attendons pas la 5G pour agir, sa généralisation sera bien trop longue pour régler dans des délais convenables une question si urgente. La solution pourrait venir de la fibre en aérien (remplacement du réseau aérien téléphonique), ce qui permettrait une extension territoriale très rapide. Il faut aussi "réticuler" l'offre de santé pour éviter d'avoir à faire des dizaines de kilomètres pour accéder à un spécialiste. Les technologies nouvelles le permettent ainsi que le développement de maisons médicales, ou encore de bus médicaux... De même pour les services publics, la vente directe, etc. Avec pour toutes ces solutions, un même principe commun, je le répète : déplacer l'innovation vers l'usager, au lieu de pousser celui-ci à se rapprocher des infrastructures.

Bien sûr, tout cela a un coût, mais c'est celui du vivre ensemble, donc de la paix sociale. C'est un investissement dans le bien commun qui lui-même est porteur de croissance et d'emploi. Actuellement on ne parle que des villes, de leurs problèmes de pollution. Jamais, ou si rarement, des banlieues ou des campagnes. Mais se rend-on compte que les deux sont liés, inextricablement ? Qu'en n'apportant aucune solution à la périphérie – hors celle de la voiture électrique, inaccessible, vu son coût, pour une majorité de citoyens – on aggrave les problèmes urbains ?

L'université et l'enseignement académique au sens large sont-ils suffisamment associés, à votre avis, aux problématiques de développement et d'aménagement territorial ?

Non, définitivement non. D'abord parce que la structure de notre enseignement est bien trop spécialisée. Ensuite parce que l'ensemble de la recherche est fondée sur l'avancement des chercheurs, des laboratoires, des universités, à partir de leurs publications... Et que celles-ci se font en Anglais, offrant ainsi la primeur de nos avancées scientifiques aux Anglo-

Tout aménagement à un coût. C'est celui du vivre-ensemble, donc de la paix sociale. C'est un investissement dans le bien commun qui lui-même est porteur de croissance et d'emploi.

saxons, ce qui n'est rien d'autre que de la prédation organisée... Tout cela éloigne les chercheurs des réalités du terrain et des entreprises. Certes, nous avons besoin d'une recherche fondamentale de haut niveau, mais tout le monde ne peut pas être Prix Nobel ! Il faut donc prendre en compte dans l'avancement des chercheurs, mais aussi dans le classement des laboratoires et des universités, les retombées directes de leurs travaux sur les entreprises, et pas seulement les grands groupes industriels. Pensons au tissu des ETI, PMI et PME locales qui sont génératrices d'emploi dans nos territoires.

Quand on parle de redynamiser les territoires, cela se traduit souvent par une action en faveur des métropoles. Comment faire pour que les périphéries ne soient pas exclues ?

Il faut créer les conditions d'un mode de vie différent à base d'économie circulaire, de partage, d'auto-consommation énergétique, de circuits alimentaires plus courts qui valoriseront les territoires au lieu de les maintenir dans la dépendance. Les aménageurs doivent également prêter une attention soutenue aux changements climatiques qui n'affectent pas seulement le mode de vie urbain.

Voyez la crise qui frappe les stations de ski de basse altitude. Les alternatives ne s'improvisent pas et doivent s'inscrire dans une réflexion à long terme. Dans une société néo-libérale fondée sur le profit à court terme, les freins pour amorcer ce changement de perspective sont très forts et nécessitent une volonté politique qui n'est pas encore perceptible à l'échelon national. Mais qui empêche les décideurs régionaux de prendre le relais ?

Vous travaillez beaucoup sur le développement de la Corse, dont l'identité culturelle est bien établie. Dans le cas d'un territoire comme le Grand-est, où cohabitent plusieurs identités géographiques et historiques, quelle est la meilleure approche en matière d'intelligence territoriale ?

Au-delà de ses différences qui sont autant de richesses, le Grand-Est a une grande histoire commune ! C'est celle du développement industriel de la France, que ce soit au XIX^e et au XX^e siècles, et aussi après les deux Guerres mondiales où il a joué un rôle majeur dans la reconstruction du pays. A partir des années 1970, la région, c'est vrai, a été profondément marquée par le désengagement industriel d'une certaine "élite" française et pire, par des promesses non tenues. Mais n'est-ce pas une raison supplémentaire pour relever le gant en montrant que la fatalité n'existe pas ?

Pour une région aussi chargée d'histoire que la vôtre, les pistes sont toutes tracées. D'abord, renouer avec un imaginaire qui rende fierté et volonté aux citoyens : celui de la reconquête ! Mais avec les moyens d'aujourd'hui, car les développements industriels à venir ne seront pas ceux du passé. Voilà qui paraît évident,

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



Derrière la force de conviction d'Henri Dou, il y a un secret, lié à sa formation d'origine: avant de devenir l'un de nos meilleurs spécialistes en veille technologique et en intelligence compétitive, ce provençal chaleureux fut chimiste, près de vingt ans directeur de recherche au CNRS. C'est dire combien son expertise est précieuse dès qu'il s'agit d'analyser les dynamiques territoriales, domaine

instable par définition, comme l'est la matière dont le chimiste étudie les transformations et surtout les interactions moléculaires. On ne s'étonnera donc pas de le voir plaider, après son complice et co-auteur Philippe Clerc, interrogé ici même en octobre dernier (voir *Interest* n°9), pour une conception "holistique" de l'intelligence territoriale, c'est-à-dire globale, dans laquelle "les inte-

L'intelligence territoriale ne se divise pas : comment lutter contre la pollution urbaine si rien n'est fait pour proposer une alternative aux déplacements de la périphérie vers le centre ?

ractions entre les différentes parties d'un tout sont aussi importantes que les parties prises séparément".

De fait, l'intelligence territoriale ne se divise pas : comment lutter efficacement contre la pollution urbaine si rien n'est fait pour proposer des alternatives aux déplacements automobiles depuis la périphérie vers le centre ? Et que peuvent être ces alternatives sinon des politiques visant à développer l'emploi dans les zones qui, faute d'infrastructures suffisantes, voient leurs populations contraintes à la transhumance ? De même, à quoi sert de vanter les avantages - bien réels - du télétravail si certains territoires n'ont pas accès au haut débit et s'il n'existe pas, comme autant d'antidotes à l'isolement, des centres conviviaux dédiés à l'accueil des télétravailleurs ?

C'est à ces solutions de bon sens que nous invite de réfléchir Henri Dou qui allie à une solide expérience internationale un profond amour du bien commun. Puisse-t-il être écouté de ceux qui, trop nombreux encore, conçoivent l'aménagement du territoire comme une technique, alors qu'il devrait être un humanisme.

Thierry HORY

mais pas encore suffisamment aux yeux des responsables académiques nationaux !

Il faut donc former les étudiants, depuis le BTS jusqu'à l'Université, à intégrer ces nouveaux développements. Cela implique d'oser prendre une latitude importante par rapports aux programmes d'enseignement, entre autres au niveau du technique. En commençant par faire un inventaire des compétences actuelles disponibles, puis en créant les complémentarités qui s'imposent dans une perspective régionale. Pour mobiliser les énergies créatrices de savoir, pourquoi ne pas promouvoir une Université Technologique de la Région Grand Est ayant pour finalité d'aider au développement industriel local ? Il faut ensuite se rapprocher des régions frontalières européennes pour développer des programmes communs et rechercher des financements en prenant modèle, par exemple, sur le Centre de veille Henri Tudor, au Luxembourg. Tout va de soi, dès lors, pour mettre en place une communication d'influence crédible car fondée sur une réalité : le positionnement géographique central de la région et le sérieux de ses habitants. C'est ici que l'imaginaire entre en jeu et réconcilie les réalisations du passé et les stratégies d'avenir : être fier d'appartenir à la région Grand-est, quelle meilleure force d'attraction ? ■

¹ Seuil, 2019

² Odile Jacob, 2018

Le rôle moteur de la prospective territoriale.

"Dans le cadre d'une fragmentation des territoires devenue réalité, où de moins en moins de ressources seront transférées pour équilibrer le développement, une solution s'impose : les territoires doivent prendre conscience qu'ils sont maîtres de leur destin et que si certains vont décliner, d'autres vont se développer. Il devient donc nécessaire, de mobiliser toutes les volontés locales pour identifier les possibilités de développement territorial. En effet, les forces endogènes et les effets des technologies en développement sont susceptibles d'impulser des dynamiques nouvelles et des scénarios de développement nouveaux. Il faut maîtriser dans la mesure du possible les facteurs de changement qui nourrissent l'incertitude : la mondialisation, l'urbanisation, l'accroissement des mobilités, l'accélération des temporalités, la consommation des ressources naturelles, le changement climatique, la décentralisation, les mutations économiques, les restructurations des services publics et de l'État. C'est dans ce cadre que s'inscrit la prospective territoriale en analysant les forces et les faiblesses, les projets mobilisateurs ainsi que les leviers qui permettent leur développement."

L'intelligence économique du futur, tome 2, ISTE Editions, p.38.

Biographie

Docteur ès Sciences, spécialisé en chimie organique, Henri Dou est né le 14 mai 1939 à Marseille. Après avoir passé dix-huit ans comme directeur de recherche au CNRS (1964-1982), où il a notamment développé le transfert des connaissances vers les entreprises (Rhône-Poulenc, en particulier) et mis au point des formations spécifiques à l'intention des documentalistes en charge de la cartographie des brevets, il s'est tourné, à partir de 1982, vers la veille technologique et l'intelligence compétitive. Devenu professeur des universités (Aix-Marseille), il a créé le premier DEA spécialisé sur ces questions, en parallèle avec le Centre de Recherches Rétrospectives de Marseille (CRRM) qu'il a également fondé. Dans le cadre de ses activités d'enseignement et de recherche, mais aussi comme consultant international (Europe, Afrique, Brésil, Indonésie...), Henri Dou a beaucoup travaillé sur le transfert des recherches scientifiques vers l'industrie, à partir de la cartographie des connaissances et des besoins des entreprises. Il a aussi beaucoup réfléchi sur les processus d'innovation, afin de faire évoluer les sujets de recherche des laboratoires vers des activités intégrables dans le développement économique des territoires. C'est à lui qu'on doit notamment le concept de RSR (Responsabilité Sociale de la Recherche).

L'intelligence économique du futur 1

une nouvelle approche stratégique et opérationnelle

Henri Dou, Alain Juillet et Philippe Clerc



Pour en savoir plus

Outre son dernier ouvrage, écrit avec Philippe Clerc et Alain Juillet (*L'intelligence économique du futur*, tome 1 : *Une nouvelle intelligence opérationnelle*, tome 2 : *Une nouvelle approche de la fonction information*, Iste Editions, 2019), Henri Dou est à la tête d'une imposante bibliographie scientifique. Dans son domaine d'origine (la Chimie organique approfondie) il a signé plus de 200 publications nationales et internationales et a participé à de nombreux ouvrages collectifs ; dans celui des Sciences de l'information (veille, intelligence économique, analyse de l'information), il est l'auteur de plus de 250 publications, sans compter les ouvrages collectifs. Il a en outre, dirigé à ce jour 108 doctorats (liste disponible sur <https://www.theses.fr/028272420>), dont un grand nombre en collaboration avec l'industrie. Parmi ses ouvrages les plus importants, retenons *La veille technologique* (avec Hélène Desvals), Dunod, 1993 ; *Veille technologique et compétitivité*, Dunod, 1995, *Competitive Intelligence et développement régional*, CIWorldwide, 2013. Le tome 3 de *L'intelligence économique du futur* est en préparation, tandis que les deux premiers tomes sont en cours de traduction en chinois.