



Nicolas Ravailhe.

Une expérience multiforme des institutions européennes au service des territoires.

Pour sécuriser leurs emplois, les territoires doivent se projeter sur le marché européen : le regard de Nicolas Ravailhe

Chaque année, la France verse à l'Union européenne plus de fonds qu'elle n'en perçoit. Tout en négligeant d'utiliser bien des budgets que celle-ci met à la disposition de ses territoires !

Pour y voir clair dans ce paradoxe, *Interest* a choisi d'interroger l'un des meilleurs spécialistes de la question, Nicolas Ravailhe, en charge des Affaires européennes au sein du cabinet Euraegis à Bruxelles, mais aussi professeur à l'Ecole de Guerre Economique (EGE) de Paris et à l'Institut National des Etudes Territoriales (INET) de Strasbourg.

Familier du fonctionnement des institutions communautaires, ce praticien de l'influence n'y va pas par quatre chemins en confiant à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est : **"Si nos territoires veulent profiter pleinement des aides européennes, ils doivent tout miser sur l'innovation, quitte à aller chercher les aides là où elles se trouvent. Y compris en dehors de nos frontières !"**

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.

Avant même le déclenchement de la crise sanitaire, vous aviez constaté une augmentation des inégalités territoriales au sein de l'espace européen. Comment les choses ont-elles globalement évolué depuis un an ?

La crise sanitaire n'a fait qu'accentuer le constat que je faisais au début de l'année dernière : non seulement les inégalités intra-nationales s'accroissent, mais aucune région de France, en dehors de l'Île-de-France, n'aligne plus un PIB par habitant supérieur à la moyenne européenne. C'est d'autant plus paradoxal que, pour beaucoup de nos territoires, tel le Grand Est, les mesures de la compétitivité sont loin d'être mauvaises, qu'il s'agisse du niveau d'éducation, de la qualité des infrastructures, du dynamisme des politiques publiques, etc.

Le positionnement géographique de la région Grand Est – le plus au centre de l'Europe du territoire national – est-il un atout et si oui, comment l'exploiter ?

Clairement, le Grand Est fait partie des territoires français les moins enclavés, et ses fondamentaux économiques sont nettement supérieurs à ceux de beaucoup de ses concurrents, lesquels connaissent des contraintes structurelles autrement plus fortes.

En outre, l'initiative privée n'a jamais faibli, la formation professionnelle est d'un bon niveau, les structures publiques jouent leur rôle plutôt mieux qu'ailleurs. Or, justement, pour toutes ces raisons, la question que vous devez vous poser n'est pas : comment obtenir plus d'aides directes de l'Europe ? Mais : quelles aides performantes avons-nous le plus de chance d'obtenir et comment ?

Je m'explique. Dans les statistiques, le Grand Est passe pour un territoire riche – comme la France dans son ensemble, grâce au poids de l'Île-de-France. D'où une contribution nette au budget de l'Europe très supérieure à ce que nous en retirons en terme de solidarité.

Transformer les territoires en laboratoires d'avant-garde destinés à créer les normes européennes de demain, voilà l'enjeu pour une région comme le Grand Est.

Plutôt que d'attendre que l'Europe renforce ses ressources propres et, par là même, ses capacités d'intervention, la solution passe par un recours systématique à l'intelligence économique.

Même avec la crise Covid ?

Bien sûr. Dans le cadre du plan de relance européen arrêté en juillet dernier (750 milliards d'euros d'investissements au total, financés par l'emprunt), notre pays va percevoir environ 40 milliards d'aides. Mais, à défaut de la création "d'impôts européens", il doit garantir 67 milliards.

On pourrait évidemment m'opposer que ce déficit devenu structurel est un investissement dans la construction européenne, et qu'il va finir un jour ou l'autre par rapporter. Or ce n'est pas le cas puisque, comme je l'ai dit, les inégalités de PIB se creusent à notre détriment et que notre balance commerciale ne s'améliore pas, ni sur le marché intérieur européen, ni avec nos partenaires extérieurs, la Chine en particulier.

La vérité est que nous sommes dans un "entre-deux" : suffisamment riches pour payer, mais pas assez pauvres pour être aidés substantiellement... Ni surtout assez compétitifs pour compenser ces pertes, comme les Allemands ou les Néerlandais, par des recettes d'exportations supérieures à ce que nous versons.

J'ajoute que les 40 milliards d'aides européennes débloqués dans le cadre du plan Covid vont être rapidement phagocytés par le "quoi qu'il en coûte" – ce qui est d'ailleurs naturel puisqu'il s'agit de mesures d'urgence – et qu'il en restera bien peu à consacrer à des politiques territoriales ciblées pour le long terme.

Bref, les faits sont là : une majorité de subventions profite aux régions européennes les plus pauvres et il n'y a aucune raison objective que cela change ; pas plus que ne devrait changer la conception très ouverte – c'est un euphémisme – des instances européennes sur les grandes questions de souveraineté économique, mais aussi numérique – voir le serpent de mer de la taxe GAFAM... On peut le déplorer mais cela ne résout rien. Donc, plutôt que d'attendre que

l'Union renforce ses ressources propres, et par là même ses capacités d'intervention, la solution passe, à mes yeux, par un recours systématique à l'intelligence économique. À l'échelon national, bien sûr, mais aussi et surtout dans le cadre des territoires. Seule une démarche prospective et pluridisciplinaire permettant d'identifier les potentialités locales et les relais de croissance technologiques, financiers ou juridiques peut permettre d'entrer en adéquation avec certaines filières européennes de financement. C'est parce que la France a trop longtemps négligé l'intelligence économique qu'elle se trouve dans la situation très inconfortable de devoir payer beaucoup sans jamais retrouver sa mise... Et de toucher des subventions qui coûtent plus cher que ses impôts !

Dans son SRADDET ⁽¹⁾, la Région Grand Est a défini ses grandes priorités, notamment, pour ce qui

concerne l'aménagement du territoire, des objectifs écologiques, d'économie foncière, de mise en valeur et de reconversion des friches industrielles et militaires. Sur ces points précis, quelle stratégie préconiserez-vous aux aménageurs publics dans le contexte que vous venez de décrire ?

Les aménageurs publics comme les entreprises privées doivent s'atteler à un seul objectif, toujours le même : expérimenter pour créer de la norme. Cela passe par la recherche de financements européens pointus, dans des domaines d'excellence comme par exemple la transition numérique, plus que jamais à l'ordre du jour, ou encore l'efficacité énergétique des bâtiments, domaine encadré par plusieurs directives, en particulier celles de 2010 et de 2018.

L'enjeu est considérable car les entreprises les plus innovantes se trouveront, *ipso facto*, en situation de monopole sur l'ensemble du marché intérieur européen. Les bâtiments de l'Institut National des Etudes Territoriales (INET) réalisés à Strasbourg sous maîtrise d'ouvrage de SEBL Grand Est et qui sont un must en matière d'efficacité énergétique – je les connais car j'y enseigne ! –, sont l'exemple-type de ce qu'il faut généraliser. Transformer les territoires en laboratoires d'avant-garde destinés à créer les normes européennes de demain, voilà l'enjeu pour les régions les plus développées de l'Union, comme le Grand Est.

Mais attention : pour être efficace, cette stratégie territoriale est inséparable, le cas échéant, d'une projection vers l'extérieur, y compris dans les accords de commerce, de libre échange ou de partenariat dont l'Union est partie prenante. Quitte à choquer ceux qui me liront un peu vite, je dirais que certaines entreprises, pour sécuriser leurs emplois locaux, ne doivent pas hésiter à aller chercher les financements européens là où ils sont, c'est-à-dire hors de France. Racheter un concurrent en Pologne ou en Roumanie où les subventions européennes sont bien supérieures à celles qu'on peut percevoir dans le Grand Est, ce n'est pas délocaliser : ce peut être, bien au contraire, consolider son assise locale en prenant les moyens de peser efficacement dans le marché européen ! On a tout à fait le droit de contester les règles du jeu en vigueur, mais il n'est pas interdit d'être intelligent en les utilisant au profit de son entreprise. Quand vous investissez en Pologne ou en Grèce pour bénéficier d'aides européennes, vous ne faites, en somme, que récupérer de l'argent français versé au budget de l'Union, argent auquel vous ne pouvez prétendre en France-même mais qui, en générant des profits, pourra être utile à votre territoire d'origine.

Je ne connais pas le détail du statut juridique de SEBL Grand Est. Mais rien, *a priori*, ne devrait empêcher une structure mixte comme la vôtre de réaliser des opérations en dehors du Grand Est pourvu que cela soit pour accompagner la réussite d'entreprises basées sur votre territoire. Vous pouvez le faire comme société de conseil ou comme opérateur d'investissement et, ainsi, optimiser votre rôle d'aménageurs.

Ne négligez pas non plus les fonds d'investissements territoriaux qui peuvent accompagner les entreprises dynamiques, d'abord pour les protéger, ensuite pour les aider à grandir, y compris en allant chercher les fonds européens là où ils sont les plus intéressants, comme je viens de le dire. Moi qui suis moitié Ardenais et qui connais les difficultés de ce terroir, je ne peux m'empêcher d'être admiratif de la manière dont les entreprises alsaciennes ont conquis le monde tout en faisant profiter l'ensemble de la région et de la nation de leur dynamisme.

Vous préconisez, en somme, de se placer dans une posture dynamique, au lieu d'attendre que les fonds européens s'intéressent à nous...

Absolument ! Il y a une évidence qu'il faut toujours rappeler car même les gens informés finissent par l'oublier : l'Europe n'achète rien, sauf, parfois, quelques études. L'argent qu'elle verse n'a qu'une contrepartie en même temps qu'une finalité : accompagner le succès de ses politiques. Ce qui signifie que pour obtenir ses fonds, il faut s'aligner sur ses objectifs stratégiques. C'est toute la question de l'euro-compatibilité des politiques territoriales, sujet sur lequel j'insiste beaucoup à l'École de Guerre Economique. Pour les entreprises, il est nécessaire de s'ouvrir au droit européen afin de pouvoir l'influencer ; de même pour les territoires et l'ensemble de leurs tissus économiques, s'adapter et influencer sur les règles adoptées par les instances communautaires est la condition *sine qua non* pour peser de tout son poids.

Vous dirigez un cabinet spécialisé dans le lobbying économique et financier en direction des institutions européennes. Les entreprises françaises et spécialement les PME ont-elles suffisamment conscience de l'importance de cet aspect et des stratégies d'influence au sens large ?

Bien sûr que non ! Dans la guerre économique, nous préférons encore trop souvent la guerre de tranchées à celle de mouvement. C'est une grande faiblesse française que de se limiter sur les aides européennes immédiatement accessibles dans le cadre d'un territoire donné – Feder, FSE etc. – plutôt que de s'intéresser à toutes les dynamiques des fonds disponibles en France et en dehors de nos frontières, gérés par l'UE, en particulier le Conseil européen de l'innovation et la BEI (Banque européenne d'investissement). C'est un non-sens de s'acharner à solliciter des subventions qui coûtent plus cher que nos propres impôts plutôt que de se concentrer sur celles proposées par l'Europe que nous n'utilisons pas ! Un directeur de la Commission me faisait récemment remarquer que beaucoup d'aides disponibles n'étaient pas utilisées par la France alors que d'autres faisaient l'objet d'une surconsommation incompréhensible ! L'Europe n'est pas là pour subventionner l'isolation des bâtiments avec de la laine de verre. Cela, c'est l'affaire des pouvoirs publics français !



L'analyse du Président de SEBL Grand Est On a le droit d'être intelligents !



"Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué" ? Ainsi la sagesse populaire résume-t-elle l'attitude de ceux qui passent à côté de l'essentiel en cherchant des solutions alambiquées à des problèmes simples... et ne réussissent souvent qu'à faire du sur-place !

Pour conjurer ce travers, il faut lire d'urgence Nicolas Ravaille ! Ce praticien éprouvé des institutions européennes est en

effet un pédagogue qui met des mots simples sur des réalités qui peuvent paraître complexes.

Pour imparfaite qu'elle soit, l'Union européenne, plaide-t-il, recèle des trésors d'opportunités pour qui accepte de jouer intelligemment les règles du jeu. Il suffit pour cela d'avoir du bon sens et de préférer le concret aux idéologies. Un principe qui rejoint le souci des aménageurs

La norme européenne crée de la valeur pour qui s'impose par son excellence. Et cette excellence, nos territoires n'en manquent pas !

que nous sommes, attachés à trouver des solutions pour améliorer le quotidien des entreprises et des citoyens de nos territoires.

Comment transformer l'Europe en relais de croissance même si la France, contributeur net au budget de l'Union, est moins armée que certains de nos partenaires pour bénéficier des aides communautaires ?

Miser systématiquement sur l'innovation : voilà le conseil que donne Nicolas Ravaille à tous les entrepreneurs soucieux de sécuriser et de développer l'emploi sur nos territoires, fût-ce en investissant hors de nos frontières pour capter les aides qui feront d'eux des leaders sur leurs segments.

C'est que l'Europe, qu'on l'approuve ou non, se construit par la norme. Cette norme est créatrice de valeur pour qui s'impose par son excellence. Et cette excellence, nos territoires n'en manquent pas, pourvu qu'on sache les rendre "eurocompatibles", c'est-à-dire en phase avec les stratégies de l'Union et les financements qui s'y attachent. Ces financements, les Français y contribuent grandement par leurs impôts. N'est-ce pas un juste retour des choses d'aller les chercher là où ils se déploient ?

Thierry HORY



Mais investir dans l'innovation pour créer des bâtiments à haute efficacité énergétique comme l'INET est le type de projet qui fait de l'Europe l'interlocuteur numéro un...

La France, je le dis avec beaucoup de conviction, devrait adopter des stratégies défensives et offensives d'intelligence économique, établir des plans territoriaux de résilience. L'exemple des derniers arrivés dans l'Union européenne, notamment la Roumanie, est éloquent : pour recevoir des fonds communautaires, il fallait respecter les normes, donc travailler avec ceux qui les ont fait adopter au niveau européen. La législation européenne fonctionne comme une aide à l'export d'un modèle économique. En retour, plus ce modèle sera répandu avec des aides européennes, plus il sera consolidé dans les modifications législatives. Dans les secteurs de la construction ou de la gestion de l'eau, cela s'est avéré très efficace. Et vous n'avez pas le choix : si vous ne respectez pas la législation, votre pays fait l'objet d'une infraction. En amont, je vous recommande d'effectuer des projets pilotes par exemple avec des programmes comme Life, parmi les plus innovants. Qui dit nouvelle norme dit, je le répète, nouveaux relais de croissance pour les territoires dont ces entreprises sont issues ! ■

1/ Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires.

Des atouts français inexploités

"Les territoires français constituent une forme d'exception en Europe. Pour l'UE, ils possèdent des atouts importants intégrant plusieurs critères, tels que les institutions, les infrastructures, le niveau de santé et d'éducation, l'employabilité, l'innovation [...] En règle générale, la corrélation entre faible PIB par habitant et faible compétitivité est établie. Tel n'est pas le cas pour plusieurs territoires français. Il en ressort que l'appauvrissement des territoires français par rapport à la moyenne européenne a également pour cause la manière dont ils mobilisent leurs ressources. L'incapacité à travailler entre acteurs économiques et sociaux, publics et privés, d'un même territoire, afin de mettre en place des stratégies créatrices d'activités, est souvent pointée.

L'enjeu pour nos territoires est donc la projection offensive de leur potentiel économique en Europe. Une nuance doit être opérée car cette spécificité française s'explique aussi par un investissement public plus performant en France que dans d'autres territoires européens. Notons que pour la France, c'est un net avantage qui permet d'agir vite, contrairement à d'autres pays sans moyens".

Extrait du site *Sauvons l'Europe*, (<https://www.sauvonsleurope.eu/en-europe-les-inegalites-augmentent-entre-etats-et-territoires-et-menacent-le-projet-europeen/>).



Biographie

Né le 3 juin 1969, vice-président de l'Institut d'éthique européen de la Santé, Nicolas Ravailhe est en charge des "Affaires européennes" au sein du cabinet Euragis à Bruxelles. De nationalité française, fort d'un cursus universitaire en droit et d'une formation d'avocat spécialisé dans le droit européen, voici quinze ans qu'il accumule une expérience particulièrement variée au sein des institutions de l'Union - Parlement européen, Comité des Régions, et Commission européenne en particulier.

Professeur à l'École de Guerre Économique (EGE, Paris) fondée par Christian Harbulot, Nicolas Ravailhe y enseigne le management stratégique et l'intelligence économique. Sa formation de juriste lui permet d'intégrer l'ensemble des problématiques législatives, réglementaires et financières européennes qu'il enseigne, entre autres, à l'Institut National des Études Territoriales (INET, Strasbourg).

De plus, sa présence au cœur du complexe institutionnel communautaire lui octroie une capacité à envisager les problèmes sur le long terme et à développer une vision à la fois générale et territoriale du positionnement recherché sur la scène européenne.

Pour en savoir plus

Pour approfondir la pensée et la méthode d'action de Nicolas Ravailhe en matière de stratégie d'influence, on regardera utilement l'entretien qu'il a accordé au site www.veillemag.com, le magazine de l'information économique et stratégique (https://www.veillemag.com/Interview-video-de-Nicolas-Ravailhe-charge-des-Affaires-europeennes--cabinet-Euragis_a2325.html). Ses chroniques régulières sur le site de l'EPGE (École de Pensée sur la Guerre Économique) et sur la plate-forme d'échanges *Sauvons l'Europe*, sont également à conseiller. S'agissant de l'EPGE, on recommandera cet échange avec Christian Harbulot : *Dans la guerre économique, il faut attaquer !* (<http://www.epge.fr/dans-la-guerre-economique-il-faut-attaquer/>) et sur *Sauvons l'Europe*, cet état des lieux qui complète le présent entretien : *"En Europe, les inégalités augmentent entre États et territoires et menacent le projet européen"* (<https://www.sauvonsleurope.eu/en-europe-les-inegalites-augmentent-entre-etats-et-territoires-et-menacent-le-projet-europeen/>).