SEBL Grand Est

INTEREST

L'intelligence territoriale Grand Est

INTEREST
AVRIL 2025
ÉDITION N°37

Jean-Louis Tertian : "Etre à la fois solidaires et concurrents dans la recherche de nouveaux marchés confère une solide force de frappe".

Jean-Louis Tertian : " Les aménageurs doivent acculturer les chefs d'entreprise à l'intelligence économique "

Nos territoires sont-ils suffisamment armés pour résister de façon satisfaisante aux bouleversements mondiaux et même pour en tirer parti ? Les décisions politiques sont-elles en phase avec le rythme de l'économie et la volatilité des rapports de force internationaux ?
Pour aborder ces sujets brûlants, nul n'était mieux indiqué que Jean-Louis Tertian. Contrôleur d'État au sein des ministères économiques et financiers, notre invité, expert en intelligence économique, travaille en effet depuis longtemps sur les ressorts de la souveraineté stratégique auxquels il a consacré plusieurs ouvrages.
Dans l'entretien qu'il a accordé à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, il plaide en faveur d'un aménagement du territoire offensif qui mobilise les entrepreneurs en s'inspirant du modèle coopératif en vigueur chez les exportateurs italiens.

Souveraineté alimentaire, médicale, industrielle, de Défense… le thème de la souveraineté fait en ce début d'année un retour en force dans la dialectique politique et économique. Qu'est-ce que cela implique concrètement pour nos territoires ?
C'est un fait que, depuis la crise du covid, le sujet de la souveraineté est de moins en moins tabou. On s'est aperçu à cette occasion que certaines pénuries – pharmaceutiques d'abord, mais aussi, par la suite, alimentaires puis, plus récemment énergétiques avec la crise ukrainienne – n'étaient plus acceptables. À quoi s'ajoute, depuis le début de l'année, l'onde de choc de l'élection de Donald Trump qui devrait achever de nous convaincre de réviser nos logiciels… Autrement dit, qu'il est temps de reprendre le contrôle de nos décisions et de nous mettre en capacité d'assumer nos propres choix. Cette prise de conscience progresse, c'est certain, mais le réveil n'est pas encore total !

Nous étions donc endormis ?
En tout cas, pris dans un faisceau de contradictions qui rend difficile la fixation des vraies priorités. On ne peut nier que nous vivons dans un monde de plus en plus complexe au sein duquel les demandes de la société peuvent

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.

apparaître contradictoires, et où, surtout, un nombre croissant de minorités ont du mal à accepter les lois de la majorité qu'elles tiennent pour injustes. Il n'est donc pas étonnant que les décideurs politiques aient un peu de mal à hiérarchiser leurs choix…

Dans votre avant-dernier ouvrage, *La souveraineté stratégique : une question de tempo* (Editions du Palio, 2023), vous écrivez que les failles de notre souveraineté stratégique s'expliquent notamment par le décalage entre l'accélération de la vie économique et la lenteur des processus de décision. Quelles en sont les conséquences dans le quotidien des entreprises ?

Dans un sens, c'est tout le mérite des sociétés démocratiques que d'ériger des garde-fous pour empêcher une décision de pénaliser un certain nombre d'acteurs. Notre administration ne fonctionne pas comme celle de la Chine ou de certains pays d'Asie du Sud-Est, c'est un fait. Mais si nous comparons notre processus décisionnel avec celui de nos voisins directs, comme l'Allemagne, le Royaume uni ou l'Italie, on s'aperçoit qu'il est parfois plus lent, en tout cas moins réactif.

Mais l'inverse est tout aussi vrai, notamment en matière industrielle ! La précipitation peut provoquer des dégâts aussi graves que la lenteur. J'en veux pour preuve les arbitrages pris dans le domaine de l'automobile où, malgré les mises en garde de patrons d'envergure comme Carlos Tavares, on n'a pas pris en considération les conséquences économiques et sociales d'une décision comme celle d'interdire la production des véhicules thermiques à partir de 2035… Voici typiquement une situation où, en faisant passer la question de la souveraineté économique au second plan derrière d'autres considérations, on a ouvert un boulevard à l'automobile chinoise !

On a parfois le sentiment qu'il existe une distorsion forte entre les vues politiques imbibées de "sociétal" et la réalité de l'économie locale. Avec à la clé le sentiment que les intérêts de l'industrie française ne sont pas correctement défendus. Que proposeriez-vous pour remédier à cet état de fait ? Et selon vous, quels sont nos atouts et nos points faibles à l'échelle planétaire ?

Première remarque : rien n'est jamais irréversible, et c'est heureux. Une crise peut être aussi une occasion de progresser et de faire évoluer les mentalités.

Ceci posé, et vous avez raison de le souligner, les questions sociétales prennent de plus en plus d'importance, y compris dans les instances de gouvernance privées. Au point, chez Danone, d'avoir contribué, aux yeux des actionnaires, à faire baisser les résultats du groupe, dont le PDG, Emmanuel Faber, a été contraint, en 2021, de démissionner. On lui reprochait en quelque sorte d'avoir inversé les priorités…On voit bien, par cet exemple, qu'au nom de principes abstraits, par ailleurs très louables, on peut rapidement perdre de vue la raison d'être d'une entreprise, qui est de produire et de faire du profit, condition *sine qua non* à la création d'emplois. D'où la nécessité, je le répète, de bien hiérarchiser les problèmes pour prioriser les solutions à leur apporter. Faute de quoi on risque fort, non seulement d'accroître notre dépendance à l'égard de l'extérieur, mais aussi d'aboutir à des conséquences bien différentes de l'effet recherché.

Le souci légitime de lutter contre le réchauffement climatique qui anime pour partie la décision d'en finir avec les véhicules thermiques, est un cas d'espèce : non seulement, comme je le disais, on ouvre un boulevard à nos concurrents mais, loin de résoudre la question des émissions de carbone, on les délocalise dans des zones où les normes sociales et environnementales échappent totalement à notre contrôle…

C'est d'autant plus dommage qu'en matière d'attractivité internationale, nos atouts ne sont pas minces. Un système ferroviaire performant, grâce notamment au TGV ; un système éducatif qui, malgré des ratés, conserve ses pôles d'excellence, et surtout, grâce au nucléaire, une énergie à la fois moins chère et nettement plus décarbonée que celle de nos voisins.

Dans ce contexte national, le Grand Est possède un savoir-faire industriel et une expertise de premier plan qui, quelles qu'aient pu être les crises et les mutations qu'il a traversées, ont toujours attiré les investisseurs français et étrangers.

Le Grand Est possède un savoir-faire industriel et une expertise de premier plan qui ont toujours attiré les investisseurs français et étrangers.

Pensez-vous, à cet égard, que la redistribution des cartes à laquelle on assiste au plan mondial, puisse être l'occasion d'une renaissance pour notre Région ? La réindustrialisation promise est-elle une opportunité prometteuse ?

Autant il est raisonnable d'espérer que la désindustrialisation touche à sa fin, autant il est difficile de discerner les prémisses d'une ré-industrialisation. Outre d'évidentes raisons de compétitivité qui requièrent des mesures à long terme, en particulier fiscales, la principale difficulté consiste à mobiliser les jeunes pour les métiers de la production, qu'il s'agisse du secteur industriel ou de l'agriculture. Deux secteurs dont le télétravail est absent, ce qui rebute certains de nos concitoyens qui, depuis la crise sanitaire, y ont pris goût et rechignent à intégrer ou ré-intégrer une structure. Surtout quand les journées sont longues ou quand le samedi risque de ne pas être chômé pour cause de commande imprévue à satisfaire ou, s'agissant de l'agriculture, quand il faut s'adapter aux aléas de la météo…

Il appartient donc au monde de l'éducation de s'ouvrir à celui de la réalisation, de ne pas dissuader les générations montantes de s'investir dans des métiers qui peuvent les rendre fières de participer au redressement du pays, donc au bien commun. La haute technologie, en particulier numérique, est fondamentale mais elle a d'autant plus d'utilité qu'elle est mise au service de filières créatrices d'emplois, comme le bâtiment, la santé, l'agroalimentaire ou l'énergie. Et je ne parle pas de l'artisanat et des métiers manuels qui ont du mal à recruter alors qu'ils ont des emplois à offrir. Recréer une appétence pour ces secteurs est une urgence nationale qui, à condition d'y mettre les moyens, peut revivifier en profondeur nos territoires.

Votre dernier livre est une étude consacrée, je cite, aux *Enseignements de la crise des sous-marins australiens* (VA Editions, 2024). On assiste en ce moment à un possible retournement. Mais nos concitoyens ne perçoivent pas forcément les implications de ces enjeux de l'autre bout du monde et ce que cela implique au quotidien. Que leur diriez-vous ?

Je leur dirais que cette affaire est

L'analyse du Président de SEBL Grand Est

Oser produire !

À l'heure où la situation économique internationale rend les commentateurs prodigues en spéculations (parfois contradictoires), il est toujours bon d'en revenir aux fondamentaux. Autrement dit, de suivre le précepte de Marc-Aurèle, qui recommandait, avant d'agir, de bien discerner ce qui dépend de nous et ce qui n'en dépend pas. Quel que soit l'impact des décisions unilatérales prises outre-Atlantique par Donald Trump – décisions annoncées de longue date que ni la formidable puissance chinoise ni *a fortiori* la Commission européenne n'ont été en mesure d'infléchir – il est clair que rien ne sert de se lamenter. Et qu'il faut, d'urgence, rassembler nos propres forces pour défendre la place de nos territoires dans le monde qui vient. D'où notre choix de donner la parole à Jean-Louis Tertian qui n'a pas attendu l'ouragan venu des États-Unis pour s'interroger sur les moyens de reconquérir notre souveraineté économique. Son maître-mot : "oser". Oser investir. Oser produire. Oser exporter.

Investir ? Nous savons le faire chez SEBL Grand Est.

Produire ? Nos entreprises s'y efforcent, souvent avec talent. Mais encore faut-il qu'elles puissent recruter, ce qui implique qu'on redonne aux jeunes le goût de certains métiers.

Quant à l'exportation, l'analyse de Jean-Louis Tertian rejoint celle de Christophe Assens, développée dans le numéro 34 d'*Interest* (octobre 2024) : seules des entreprises qui *"chassent en meute"*, – comme, par exemple, celles d'Italie du Nord, organisées en réseaux – peuvent prétendre à de vraies percées stratégiques.

C'est ici que l'intelligence économique territoriale revêt toute son importance. À charge pour les aménageurs d'en diffuser l'usage dans tous les rouages décisionnels, comme s'y efforce *Interest* depuis son premier numéro, en mars 2018 !

Thierry HORY

Rien ne sert de se lamenter sur ce qui ne dépend pas de nous. L'urgence est de rassembler nos propres forces pour défendre la place de nos territoires dans le monde qui vient.

véritablement un cas d'école. D'abord parce que le dossier des sous-marins a été, d'emblée, monté avec beaucoup de soin par Naval Group. D'ordinaire, nous partons à la conquête des marchés sans trop nous assurer de nos arrières, ce qui, en l'espèce, n'a pas été le cas. Nous avions les Américains comme partenaires, ce qui aurait dû nous permettre d'éviter qu'au dernier moment, ceux-ci proposent à l'Australie une offre concurrente.

Certes l'affaire a échoué dans un premier temps puisque, au vu des tensions grandissantes qui opposent les États-Unis à la Chine, Washington, en 2021, a convaincu, contre toute attente, l'Australie d'acheter des sous-marins *made in USA*. Or non seulement Canberra a joué le jeu en versant à Naval Group des indemnités conséquentes, mais il se pourrait que les cartes soient encore rebattues au vu des retards prévus dans la livraison des bâtiments. Après avoir été programmée pour 2030, elle a été repoussée à 2040. Et l'on parle aujourd'hui de… 2050 ! Et voici que, fin 2024, un think tank australien connu pour son influence, propose de revenir à la solution originelle et d'acheter rien de moins que douze sous-marins nucléaires français pour assurer la sécurité de l'Australie.

Les leçons à en tirer, c'est qu'au-delà des enjeux géopolitiques et militaires, rien n'est perdu pour un pays qui, grâce à ses territoires ultramarins, possède la deuxième zone économique exclusive (ZEE) du monde [1] et peut se positionner aux quatre coins de la planète comme un partenaire fiable grâce à son savoir-faire industriel. Ce qui explique le désir de certaines puissances régionales de prendre notre place, comme l'attestent les ingérences décelées lors des évènements récents de Nouvelle-Calédonie qui, semble-t-il, ont intéressé de près le gouvernement de Pékin… Et ce, pas seulement pour s'emparer d'une position stratégique mais aussi pour mettre la main sur des richesses insuffisamment mises en valeur (par exemple le nickel) ou carrément inexploitées (comme les nodules polymétalliques) …

En conclusion, dans cette phase de mutations profondes que nous vivons, quels conseils ou orientations donneriez-vous aux aménageurs du territoire que nous sommes ?

Un seul conseil : oser ! Oser investir d'abord, oser exporter ensuite. Bref, accepter la prise de risque. La culture française des aides tous azimuts a ceci d'incapacitant qu'elle stérilise l'envie de se lancer sans le soutien de l'État. Ce dernier peut être utile et légitime dans certains secteurs stratégiques où la puissance publique dispose de moyens dont ne peut rêver un entrepreneur individuel mais, à la longue, elle produit une accoutumance chronique aux subventions.

L'Italie, qui n'a pas cette culture-là, possède une balance commerciale équilibrée, voire excédentaire, tandis que la nôtre accumule les déficits.

Pourquoi ? Notamment parce que les industriels italiens, ceux du Nord de la péninsule en particulier, chassent en meute. Ils sont à la fois concurrents et solidaires dans la conquête de nouveaux marchés, ce qui leur confère une solide force de frappe.

D'où l'intérêt d'acculturer les chefs d'entreprise à l'intelligence économique pour qu'ils prennent conscience de la valeur ajoutée des réseaux. En tant qu'aménageurs, vous avez un rôle éminent à jouer dans ce domaine. Susciter des alliances, même improbables, pour exploiter les atouts d'un territoire, n'est jamais inutile. L'explosion du numérique peut nous y aider, non seulement parce qu'elle permet de structurer des réseaux locaux, mais aussi parce qu'elle abolit les frontières et peut permettre de prospecter des marchés lointains qui, naguère, pouvaient paraître inaccessibles.

[1] 10,2 millions de km², contre 11,3 millions pour les États-Unis. L'Australie possède la troisième (8 millions de km²), la Russie la quatrième (7,5 millions de km²) et le Royaume-Uni la cinquième (6,8 millions de km²). En comparaison, la Chine, géant politique et démographique, dispose d'une ZEE de moins d'1 million de km².

Biographie

Né en 1966, Jean-Louis Tertian est contrôleur général au sein des ministères économiques et financiers depuis 2015. Ingénieur de formation (ESIGELEC, 1990) et titulaire d'un master en administration publique de l'École Nationale Supérieure des PTT, il a rejoint en 1998 l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes où il a siégé comme expert jusqu'en 2003 sur les aspects de normalisation internationale, puis les services de la Commission européenne sur les aides d'Etat de 2003 à 2007. Il a rejoint en 2007 le Service de coordination à l'intelligence économique de Bercy au sein duquel il a occupé plusieurs postes, dont celui de chef du département de l'analyse stratégique et de la prospective pour en devenir le Coordonnateur ministériel de 2014 à 2015.

Membre depuis 2014 du Club des exportateurs de France, il a contribué, au travers d'interventions et de colloques, à développer la prise en compte des problématiques d'intelligence économique par les entreprises.

Diplômé de l'Institut européen des relations internationales (2008), il y a effectué plusieurs interventions sur le thème de l'intelligence économique. Dans ses fonctions au sein de l'Autorité de régulation, il a présidé un groupe de travail de la Conférence européenne des Postes et Télécommunications sur les aspects économiques de l'interconnexion de 2001 à 2003.

Recruté colonel de réserve citoyenne dans l'Armée de l'Air, Jean-Louis Tertian est diplômé du Collège européen de sécurité et de défense, promotion 2011. En 2021, il a publié aux Editions du Palio, *L'intelligence économique : un état d'esprit* (préface de Jean-Pierre Raffarin) et en 2023, chez le même éditeur, *La souveraineté stratégique, une question de tempo*. Fin 2024, enfin, il a signé chez VA Editions, *Enseignements de la crise des sous-marins australiens*.

INTEREST

L'intelligence territoriale Grand Est
Une publication de SEBL Grand Est
Directeur de publication :
Jérôme Barrier
ISSN 2650-3808

Contact : Louis-Guillaume Treillou
INTEREST - SEBL Grand Est
48 place Mazelle, 57 000 Metz
+33(0)3 87 39 78 00
interest@sebl.fr
www.sebl-grandest.fr