



Nicolas Moinet. Une expertise reconnue au service des entreprises et des territoires.

Les territoires sont l'échelon le plus efficace en matière d'Intelligence économique : le regard de Nicolas Moinet

Professeur des universités, Nicolas Moinet enseigne à l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de Poitiers qui, depuis 1996, accueille la première formation universitaire d'intelligence économique créée en France : le Master IE.

Docteur habilité à diriger des recherches en sciences de l'information et de la communication, il vient de publier *Soft Powers* (VA Editions), deuxième volet des *Sentiers de la guerre économique*, suite d'un premier opus paru en 2018 chez le même éditeur, *L'école des nouveaux espions*.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, il insiste sur l'échelon essentiel que constituent les territoires en matière d'analyse stratégique et de maintien de l'emploi. D'autant, dit-il, que l'Etat remplit de moins en moins bien son rôle, là où on l'attend en priorité...

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.

Professeur, praticien-chercheur en intelligence économique (IE), vous avez été tout au long de votre carrière au contact des réalités de terrain du monde économique, notamment auprès du tissu des PME. Vous insistez souvent dans vos écrits et vos interventions sur deux notions-clés, à savoir l'agilité et la souveraineté. Pourquoi ?

Ce qui relie ces deux notions, c'est la liberté. Pour l'individu comme pour l'entreprise, ce qu'il faut éviter à tout prix c'est de se laisser emprisonner dans des logiques à sens unique imposées de l'extérieur. Sans souveraineté, il est difficile d'être agile, et sans agilité, il est compliqué d'être souverain. Mais attention à ne pas confondre la souveraineté avec l'indépendance, souvent prise dans une acception absolue. L'indépendance vaut - ou devrait valoir - pour les industries de défense ou le nucléaire – mais dans le monde économique, elle n'a pas de sens, car qui dit marché dit interdépendance. En revanche, la souveraineté

implique la possibilité de faire des choix au mieux de ses intérêts, et compte tenu des relations qu'on entretient avec les autres. Être souverain, c'est peser dans le jeu des interdépendances, ce qui n'est pas du tout la même chose que l'indépendance comprise comme un isolement. D'où l'importance des politiques d'influence, notamment auprès des institutions européennes, domaine d'où la France est beaucoup trop absente, comme l'expliquait dans vos colonnes Nicolas Ravailhe, en février dernier. Quant à l'agilité, elle est, pour les entreprises, la clé du succès, qui passe par l'adaptation. Sans parler de ce que la crise sanitaire a révélé de l'importance des circuits courts et de l'économie circulaire, la nécessité d'agir sur notre bilan carbone devrait nous inciter à faire de la consommation de proximité un enjeu stratégique majeur. Or je suis frappé par la faiblesse de l'intelligence économique dans ce domaine : comme le déplore Edgar Morin, nous sommes trop souvent tributaires de lo-

giques d'exclusion (ou bien /ou bien) au lieu d'être dans l'inclusion (et/et). On peut être partisan de la décroissance dans certains secteurs (le transport à longue distance, par exemple) et résolument pour la croissance dans d'autres, comme l'industrie du recyclage !

D'où votre plaidoyer pour associer davantage les acteurs locaux aux processus de décision, l'État devant certes piloter le dispositif global mais tout en acceptant de partager les commandes avec les collectivités locales...

L'urgence est de créer un dispositif permettant aux territoires et aux collectivités d'intervenir dans des domaines vitaux que l'État n'a pas les moyens d'identifier comme tels.

Absolument. Et voici une anecdote qui résume tout. Je présentais récemment à un jeune énarque, stagiaire de préfecture, le dispositif *Normandie Participations*, qui permet à la région éponyme d'investir dans des entreprises considérées localement comme stratégiques. Un dispositif qui, à mes yeux, montre la voie de l'intelligence économique territoriale du futur : un État garant des domaines *vitaux* – je préfère ce terme à stratégique – c'est-à-dire régaliens (la défense, l'énergie etc.), et des collectivités en mesure d'intervenir dans d'autres domaines qui, à leur échelle, sont également stratégiques.

Réponse du futur haut fonctionnaire, par ailleurs très brillant : *"Ce n'est pas à la Normandie de monter un fonds souverain, c'est à l'État !"* Voilà qui illustre tout de même une certaine sclérose de la pensée et donc de l'action : l'État a de moins en moins de moyens – moyens financiers pour investir, mais aussi humains, pour connaître la réalité du terrain – et ce serait à lui de se substituer aux acteurs locaux les mieux armés pour appréhender cette réalité... Et je ne parle pas des cas où l'État est vraiment dans son rôle – comme dans l'affaire de l'aéroport de Toulouse, brièvement racheté par un fonds sino-canadien (lire page 4) – et où, c'est le moins qu'on puisse dire, il ne s'est guère montré à la hauteur... Bref, tout milite

pour mettre en place une articulation sérieuse entre l'État et les collectivités en matière d'intelligence territoriale.

Je pense que les régions pourraient remplir ce rôle si elles s'appuient sur l'échelon départemental qui est le plus à même de connaître et d'observer les réalités des territoires...

Encore et toujours une question d'échelle ?

C'est évident. Les préfectures régionales ne disposent pas, faute de postes et de moyens dédiés, des instruments statistiques leur permettant de connaître précisément leurs ressources économiques et, à partir de là, d'établir une stratégie prospective...

Et comme il est impossible de revenir en arrière ni de ressusciter le rôle moteur de l'échelon départemental – que je regrette personnellement, mais c'est un autre débat –, il faut d'urgence passer d'une logique administrative de bureau à une dyna-

mique de réseaux qui permette de recueillir et de diffuser l'information économique. Je le dis souvent : seule l'organisation en réseaux permet de contourner l'obstacle du nombre qui est la limite de toutes les organisations centralisées. Même si les fonctionnaires chargés de la veille économique passaient de 1 à 10 dans les préfectures, cela ne suffirait pas à ce que l'information circule convenablement. Seuls les réseaux peuvent répondre à ce besoin en couvrant l'ensemble du spectre de l'intelligence économique.

Plus d'un quart de siècle après la publication du rapport Martre, acte fondateur de l'IE en France, pourquoi, selon vous, nos élites sont-elles si lentes à s'ouvrir concrètement à cette logique ?

Au terme d'élites, je préfère celui de décideurs. Car en l'occurrence, il y a eu, sous Nicolas Sarkozy, une décision très claire de couper les vivres aux dépenses publiques – la fameuse RGPP (NDLR : Révision générale des politiques publiques) – qui a eu pour effet de ralentir la mise en place des préconisations du rapport Martre, lesquelles avaient commencé à porter leurs fruits quand Alain Juillet était délégué interministériel à l'Intelligence économique, entre 2003 et 2009.

Or ces politiques induisaient de l'investissement à long terme ! Je me souviens d'un déjeuner à la préfecture régionale de Poitiers avec un représentant du ministre du budget de l'époque. À un moment, il a demandé au préfet, Bernard Tomasini, des nouvelles de sa préfecture. Et ce dernier lui a répondu : *"Cela se passerait mieux si vous arrêtiez de couper nos budgets"*. Cette deuxième anecdote répond à la première : comment un État peut-il prétendre s'occuper de tout lorsqu'il n'a cessé d'appauvrir les structures censées le renseigner ?

Fort heureusement, les assemblées régionales ont pris le relais et certaines ont commencé à mettre en place l'organisation en réseaux dont je parlais : elles disposent d'un service Prospective, d'Agences de développement et d'innovation, et surtout de capteurs sur le territoire. SEBL Grand Est en fait partie, au plus près du tissu économique... C'est la voie à suivre et à généraliser, car ce n'est pas avec un ou deux fonctionnaires d'État sur le terrain qu'on réglera la sécurité économique d'un ensemble comme la Nouvelle Aquitaine ou le Grand Est !

On ne peut que se féliciter, par exemple, de la charte partenariale signée il y a un an par l'État et l'association Régions de France.

Autres points très positifs : le travail réalisé auprès des PME par la DGSI (Direction générale de la sécurité intérieure) et la Gendarmerie Nationale ou encore par les Délégués à l'information stratégique et à la sécurité économique (DISSE) dans les régions, sans parler des créations de fonds souverains régionaux qui commencent à devenir réalité. Avec un bémol tout de même : un manque de moyens humains pour tous ces acteurs...

Vous avez beaucoup étudié et comparé les modèles étrangers en matière d'IE. La Région Grand Est n'aurait-elle pas intérêt à s'emparer de cette question compte tenu de ses liens particuliers avec l'Allemagne, la Suisse, la Belgique et le Luxembourg ?

Bien sûr, et ce d'autant plus que vos savoir-faire – qui sont nombreux – sont en concurrence et au contact direct avec d'autres bassins d'innovation parmi les plus performants d'Europe.

Un seul exemple de vos atouts : l'annonce, en 2019, par les sociétés ES (NDLR : Électricité de Strasbourg, filiale d'EDF) et Fonroche Géothermie, d'importants gisements de lithium présents dans le sous-sol alsacien, métal stratégique, comme on sait, pour la construction des batteries, et donc dans le cadre de la transition énergétique. Un potentiel qui pourrait permettre d'en produire annuellement 1500 tonnes, ce qui permettrait de réduire de 10% la dépendance énergétique de la France dans ce domaine en couvrant jusqu'à 30% de ses besoins industriels.

Autre point fort à ne pas négliger dans le Grand Est : le dynamisme de vos universités. La collaboration entre les acteurs économiques privés et la recherche publique est un élément essentiel de l'intelligence économique territoriale dans l'optique d'une connaissance toujours plus précise du terrain, de ses forces et de ses faiblesses.

Si la Normandie a si bien réussi dans le domaine de l'IE, c'est parce que, grâce au préfet Pautrat, à la fin des années 1990, tous les acteurs locaux ont été invités autour d'une même table pour échanger de l'information et réfléchir d'une manière prospective. Puis tout a vraiment démarré quand un président de région – Hervé Morin pour ne pas le nommer – a pris la question à bras le corps. Même chose en Nouvelle Aquitaine, où Alain Rousset, qui n'est pas du même bord politique, a compris lui aussi l'importance de cette discipline pour la sécurité économique et donc le dynamisme de sa région.

L'importance des élus est donc cruciale...

Bien sûr, car eux seuls ont la légitimité démocratique et une connaissance intime du terrain, dans le détail comme dans la durée. Ce ne sont pas seulement les technocrates, même s'il en faut, et même s'il en existe d'excellents, ce ne sont pas les universitaires, dont le rôle est pourtant essentiel, ce ne sont pas les seuls chefs d'entreprise, en première ligne pour l'emploi : c'est tout ce monde à la fois, dans une perspective d'échange généralisé et coopératif de l'information...

... Pour lutter contre la logique de la connaissance en silos que vous dénoncez souvent ?

Oui, et aussi parce que dans le cadre d'une information partagée, il est plus difficile de se remettre à travailler dans son coin. Cette dimension essentielle de l'intelligence économique vaut pour beaucoup de domaines de l'action territoriale car chacun devient

L'analyse du Président de SEBL Grand Est L'avenir est aux réseaux



Après Nicolas Ravaille qui, en février, décryptait pour nous la logique des normes communautaires et le mode de fonctionnement des aides qu'elles génèrent, Nicolas Moinet nous offre dans ce numéro une autre belle leçon de pragmatisme. Non plus, cette fois, sur la manière de transformer l'Europe en relais de croissance pour nos territoires, mais sur celle d'assurer notre propre sécurité

économique face à un État central devenu trop souvent défaillant dans son appréhension des réalités locales. De même qu'il est plus judicieux pour une entreprise d'utiliser les potentialités offertes par l'Europe plutôt que de se lamenter sur ses insuffisances, de même les acteurs locaux doivent-ils s'organiser pour suppléer celles de pouvoirs publics qui, comme le rappelle à juste titre

La médiation des élus de terrain est irremplaçable car ils sont à la fois des capteurs et des transformateurs d'énergie.

Nicolas Moinet, se sont désarmés eux-mêmes en confondant dépenses d'investissement et dépenses de fonctionnement. Avec pour première victime, la politique d'intelligence économique mise sur pied à la suite du rapport Martre – auquel a d'ailleurs collaboré notre invité, avant d'entamer une thèse financée par le SGDSN..

Devenu professeur à l'université de Poitiers, ancrée dans le biosystème innovant du *Futuroscope*, voici vingt ans qu'il se consacre non seulement à enseigner l'IE, mais à la mettre en pratique sur le terrain de sa région, la Nouvelle Aquitaine. Aussi vaste et diverse que peut l'être le Grand Est, celle-ci a compris qu'il ne fallait pas attendre de l'État une impulsion dans ce domaine, puisque l'administration centrale dispose encore moins que par le passé des instruments idoines pour saisir la complexité de nos bassins d'emploi.

La solution pour y parvenir ? Constituer un réseau assez puissant pour cartographier les besoins, les faiblesses et les atouts des territoires. L'action commence toujours par l'information et, de ce point de vue, la médiation des élus de terrain est irremplaçable, car ils sont à la fois des capteurs et des transformateurs d'énergie.

Thierry HORY

un peu le garant des engagements pris par l'autre. Je reviens sur la notion de circuits courts dont je parlais en commençant. Bien sûr, la crise sanitaire – qui, ne l'oublions jamais, a commencé par une pénurie de masques et de gel hydro alcoolique – a contribué à en démontrer l'utilité. Mais on sait aussi que le recyclage est un moyen d'aller vers la neutralité carbone tout en gardant notre compétitivité technologique, faute de quoi nous serons définitivement à genoux devant nos concurrents, chinois en particulier.

Décloisonner les connaissances pour tirer le meilleur d'un territoire, voilà le véritable enjeu de l'Intelligence économique. Et de ce point de vue, la formation, initiale ou continue, est une dimension essentielle sur laquelle on n'insistera jamais assez. L'intelligence économique a beaucoup progressé dans le *middle-management*, pas suffisamment dans le *top-management*. À l'ENA on n'en parle pratiquement pas ; à l'X c'est anecdotique... Une seule exception : ce qu'a fait Robert Papin dans le cadre d'HEC. Mais il est vrai qu'il venait des commandos parachutistes et que l'action a toujours été pour lui une seconde nature ! Gagner la guerre économique ne s'improvise pas et nous avons, en France, l'habitude regrettable de prendre conscience de nos erreurs après les défaites... Et de croire qu'il suffit de s'en tenir aux leçons du passé pour aborder l'avenir dans de bonnes conditions. Malheureusement, cela ne suffit pas ! ■

À chaque niveau territorial ses priorités

"L'État considère qu'est stratégique ce qui ressort en priorité du régalién au sens large : la défense, l'énergie, le sanitaire, les transports, l'agriculture... Mais ce premier niveau ne peut être le seul. Prenons un exemple local : pour la Vendée, le Puy du Fou est évidemment une activité stratégique, quand pour l'État, ce n'en est pas une.

Un autre exemple à l'échelle régionale : pour toute la côte de la Nouvelle Aquitaine, la montée des océans est une question stratégique car cette menace annoncée peut détruire une série d'activités comme l'ostréiculture et le tourisme. Sans parler des déplacements de populations. On voit bien que cela intéresse aussi l'État !

Mais cette définition du stratégique au sein même de l'État pose parfois question. Interrogé dans les médias sur la vente de l'aéroport de Toulouse à des fonds canadien et chinois (NDLR : en 2015), j'ai à l'époque critiqué l'opération car le fonds canadien était blacklisté par la Banque mondiale et le fondateur du fonds chinois recherché dans son pays. Mais le plus grave était finalement [...] le choix de l'État de vendre un actif pourtant rentable et stratégique. Et puis, finalement, on a fini par racheter l'aéroport de Toulouse, bien évidemment plus cher qu'on l'avait vendu !"

Entretien à LVSL, janvier 2021, disponible sur <https://lvsl.fr/>

Biographie



Professeur à l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de Poitiers, Nicolas Moinet est né en 1970. Officier de réserve, il est également diplômé de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) et chercheur associé à l'IRSEM (Institut de recherche stratégique de l'École militaire).

En 1993, il contribue à la rédaction du rapport Martre, acte fondateur de la dynamique d'IE en France et, quatre ans plus tard, participe à la création de l'École de guerre économique (EGE), dirigée par Christian Harbulot, avant de soutenir une thèse très remarquée traitant du lien entre Intelligence économique et innovation. Sur le terrain, il s'intéresse aux PME et participe activement à la politique publique d'IE tant au niveau national avec Alain Juillet qu'au niveau régional au sein de sa Préfecture de Région. Outre l'IAE de Poitiers, il intervient dans plusieurs écoles de commerce et d'ingénieurs, comme à l'École de guerre économique, à l'Institut libre d'étude des relations internationales (ILERI) ou à l'IHEDN (Institut des Hautes études de Défense nationale). On le retrouve enfin en 2019 aux côtés de Christian Harbulot, d'Eric Delbecq, Ali Laïdi et Olivier de Maison Rouge pour la création de l'École de pensée sur la guerre économique - voir à ce sujet http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_juin_2020_Ecole_de_Pensee_Guerre_Economique.pdf

Pour en savoir plus

En sus de ses activités de recherche et d'enseignement, Nicolas Moinet est l'auteur d'une centaine d'articles dans les revues professionnelles et a prononcé plus de cent conférences. Il a écrit ou dirigé une douzaine d'ouvrages, dont *La Boîte à Outils de l'Intelligence économique* et *La Boîte à Outils de la sécurité économique* chez Dunod, *Intelligence économique* (avec Alice Guilhon) chez Pearson et *Les sentiers de la guerre économique* chez VA Editions, dont le second volume, *Soft Powers*, est paru en janvier dernier. Pour compléter son information, on se rendra sur le blog de Nicolas Moinet <http://blogs.univ-poitiers.fr/n-moinet/> sans oublier, sur un mode plus humoristique mais non moins pédagogique, ses petites vidéos "pépites" : <https://www.nicolas-moinet.com/>. Voir aussi <http://notes-geopolitiques.com/notesgeo/wp-content/uploads/2018/06/CLESHS76.pdf>