



Nicolas Moinet

Communication et intelligence territoriale : l'indispensable alliance

Professeur des universités à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Poitiers, Nicolas Moinet est responsable du Master intelligence économique & communication stratégique et dirige des thèses en sciences de l'information et de la communication au sein du Centre de Recherche en Gestion (CEREGE). À 43 ans, ce praticien-chercheur d'origine normande a écrit de nombreux articles et ouvrages tant professionnels qu'académiques sur le sujet. Intervenant régulièrement auprès de chefs d'entreprise ou de responsables d'organismes publics, Nicolas Moinet est aussi engagé dans les dispositifs d'intelligence territoriale.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, Nicolas Moinet rappelle qu'aux origines, la communication constituait un paramètre majeur de l'intelligence économique (IE). À ses yeux, c'est bien la capacité à communiquer qui permet aux acteurs locaux de définir une stratégie et de faire émerger l'organisation la plus adaptée, en fonction des réalités territoriales.

Comprendre & Entreprendre



De par sa vocation, l'EM Normandie entretient un lien puissant avec son territoire et les entreprises qui s'y développent. D'où sa légitime implication dans les enjeux relevant de l'Intelligence Économique et territoriale. Car c'est ici, sur notre sol, que s'enracinent les projets qui assureront demain notre prospérité.

La lettre de réflexion Comprendre & Entreprendre vise à soutenir cette dynamique. Elle s'adresse à toutes celles et ceux qui anticipent, imaginent l'avenir et doivent faire des choix stratégiques. Seule la combinaison astucieuse de l'action et de la réflexion nous permettra d'optimiser notre positionnement et notre engagement au sein d'un monde complexe et mouvant.

Le Prix IEC (Intelligence économique et compétitivité) 2013 vous a été décerné – ainsi qu'à Thierry Libaert – pour *La communication, dimension oubliée de l'intelligence économique*, (n° 42 de la revue *Communication et Organisation*), ouvrage regroupant de nombreuses contributions. Pourquoi cette ouverture sur le monde de la communication ?

Quand on étudie la genèse de l'intelligence économique, on s'aperçoit que les fondateurs – notamment anglo-saxons – accordent dès les années soixante une place capitale à la communication. Ils évoquent déjà des synergies public/privé et perçoivent tout l'intérêt qu'il y a à faire dialoguer et échanger des mondes qui jusqu'alors s'ignorent. Au début des années quatre-vingt, Porter, surtout connu des étudiants pour ses fameuses matrices, met l'accent sur le rôle-clé de la communication dans les systèmes de *competitive intelligence*. Cette dimension a malheureusement été oubliée en France car elle ne correspond pas à notre culture

cartésienne. Nous fonctionnons sur un mode cloisonné, avec, en sus, l'idée que l'information c'est le pouvoir.

Or, la communication, c'est ce qui fait passer de l'information à la connaissance. La connaissance est un concept opératoire, pas l'information. C'est la connaissance qui permet de prendre des décisions. Pour preuve, deux personnes qui ont la même information ne prennent pas forcément la même décision. Quand on perçoit des signaux, l'important est surtout de savoir les interpréter correctement. C'est donc bien la connaissance qui est stratégique. D'ailleurs on ne se trouve jamais en état de sur-connaissance, alors que l'on se plaint fréquemment d'être noyé par la masse d'informations.

On perçoit bien là le rôle essentiel joué par la communication, qui permet d'échanger des idées, des approches, et de faire dialoguer les uns avec les autres. Sans cette faculté de communiquer, chacun reste enfermé dans sa sphère. Apparaît alors le risque de prendre des décisions

Influencer ou pratiquer le storytelling, c'est aussi créer positivement une histoire collective et apprendre à se projeter ensemble dans l'avenir. [...] Ce sont le partage et l'échange qui permettent d'être agiles au plan stratégique.

On communique d'autant mieux que l'on a le sentiment de partager un destin commun sur un territoire commun, avec des enjeux collectifs.

absurdes, y compris de la part de gens très intelligents.

Enfin, n'oublions pas que la communication prend aujourd'hui une dimension encore plus ample avec la e-réputation, le *storytelling*, les stratégies d'influence... Les Américains sont très forts en ce domaine, en nous expliquant en permanence ce qu'est le monde et surtout ce qu'il va être. Ils ont une démarche proactive. Influencer ou pratiquer le *storytelling*, c'est aussi créer positivement une histoire collective et apprendre à se projeter ensemble dans l'avenir. En France, malheureusement, on ne débat plus, on polémique, nous nous enfermons dans une société de défiance. Il est temps d'en sortir!

Comment voyez-vous s'articuler les rapports entre intelligence territoriale et communication?

Au-delà de ma position d'enseignant-chercheur, je travaille sur cette dimension de l'intelligence territoriale en Poitou-Charentes depuis 2005. Observateur et acteur, je vois l'intelligence territoriale comme indispensable pour faire travailler ensemble des acteurs différents, se mouvant selon des logiques différentes. À savoir d'une part la logique nationale descendante et d'autre part la remontée du terrain qui est en attente de mesures concrètes. Il est évident que la culture du management public français doit être revue et corrigée. Pourquoi? Regardons autour de nous: trop peu de coordination entre les différents services, manque de travail en réseau, refus d'échanger des informations, chacun gardant jalousement pour soi les données... Tout cela est contre-productif. Ce sont le partage et l'échange qui permettent d'être agiles au plan stratégique.

Il y a donc un vrai gouffre culturel à combler. D'où l'importance de favoriser une véritable évolution dans les esprits et de faire enfin dialoguer les acteurs entre eux.

Nous devons donc passer au plus vite d'une culture de l'information individuelle et fermée à une culture collective et ouverte. Laissons s'exprimer les acteurs, faisons remonter les informations du terrain, cessons de nous enfermer dans des procédures technocratiques, de tout vouloir mesurer avec des milliers de critères et de procédures qui étouffent les énergies et tuent les dynamiques! Sachons bien plutôt faire preuve d'intelligence et d'agilité stratégique!

In fine, qu'on le veuille ou non, c'est bien la capacité à communiquer qui va permettre aux acteurs locaux de définir la stratégie et de faire émerger l'organisation *ad hoc*, en fonction des réalités de terrain. Bref, il me paraît urgent de sortir de l'étroite logique jacobine, technocratique et administrative,

qui, certes, a eu sa raison d'être à une époque où il fallait unifier notre pays, mais qui à l'évidence ne correspond plus aux exigences de l'organisation territoriale française. Il suffit de regarder l'empilement des structures, la multiplication des échelons territoriaux, pour appréhender d'emblée la complexité de cette situation! De fait, il n'existe plus d'alignement stratégique quand existent trop de déphasages entre la base et le sommet. D'où l'urgence qu'il y a à engager une réflexion globale sur cette question, et à en finir avec notre mauvaise habitude de traiter les problèmes les uns après les autres, de manière cloisonnée et souvent complètement désordonnée.

Pour pousser plus loin encore, la réflexion on peut d'ailleurs se demander si cette absence de communication ne cache pas en réalité un déficit de réflexion, une faille en matière de pensée stratégique, comme a su le mettre clairement en avant Philippe Baumard dans son ouvrage sur *Le vide stratégique* (CNRS Éditions, 2012)... Car on communique d'autant mieux que l'on a le sentiment de partager un destin commun sur un territoire commun, avec des enjeux collectifs. Cela suppose un sens des responsabilités communes.

Vous êtes docteur en sciences de l'information et de la communication. Qu'est-ce qui vous a amené initialement à l'IE, tant il est rare de voir des communicants s'investir dans ce domaine?

Après une formation en sciences politiques, je suis arrivé dans la sphère de l'intelligence économique en 1993, via Bruno Delamotte qui m'a orienté vers Christian Harbulot. Ce fut l'occasion pour moi d'intégrer comme consultant INTELCO (Groupe Défense Conseil International).

Dans le même élan, j'ai alors rejoint le groupe de travail du rapport Martre. J'y ai rencontré un universitaire poitevin, Pierre Fayard, spécialiste de Sun Tzu et de la stratégie, avec lequel j'ai sympathisé et sous la direction duquel j'ai fait un DEA puis une thèse en sciences de l'information et de la communication. J'ai donc cumulé les expériences théorique et pratique dans les deux champs de l'IE et de la communication, ayant un pied dans l'université et l'autre dans le conseil.

L'un de vos premiers ouvrages portait sur le thème Les PME face au défi de l'Intelligence économique. Vous avez également codirigé La Boîte à Outils de l'intelligence économique. On sent chez vous une volonté d'introduire l'IE très concrètement dans les petites et moyennes structures. Pourquoi?

Ce besoin de conjuguer l'intellect et le pratique me vient sans doute de mon père qui était chirurgien, donc capable de combiner réflexion et action. En outre, mon oncle fut l'un des co-fondateurs d'Euro RSCG, ce qui m'a également conduit à m'intéresser

à la communication. Mon intérêt pour les PME date du rapport Martre. L'IE commençait à s'imposer dans les grands groupes, mais force était de constater que les PME ne se sentaient pas ou peu concernées. Le premier livre que vous évoquez, *Les PME face au défi de l'Intelligence économique*, est d'ailleurs le fruit d'une enquête de terrain auprès des PME de la Vienne.

Certes, depuis cette époque, on constate indéniablement des avancées, fragiles cependant. Tout dépend en fait de l'intérêt manifesté par les régions à l'endroit de la démarche d'IE. Indéniablement, la Basse-Normandie est en pointe sur ces questions. Saluons d'ailleurs l'excellent travail réalisé par le préfet Rémy Pautrat lorsqu'il engagea cette région sur le chemin de l'IE. Cependant, au plan local, on observe bien – et c'est regrettable – un manque de pilotes et de pérennité. Il existe un authentique besoin pédagogique pour sensibiliser les PME à l'IE, les inciter à se l'approprier. Pour mener à bien cet effort, il faudrait d'abord simplifier les approches, les adapter aux attentes pratiques des dirigeants ou même des artisans. Bien sûr, on peut noter qu'un effort notable est fait actuellement par le Medef à l'échelon local pour promouvoir les démarches d'IE. Mais plus généralement, il serait souhaitable que le monde de l'entreprise dialogue mieux avec l'univers de l'éducation nationale.

Voyez-vous des signes tangibles du développement de l'IE dans les entreprises ?

Indéniablement. Par exemple, quand on tape IE dans LinkedIn, on s'aperçoit qu'il y a près de 10.000 personnes qui s'en réclament dans la sphère francophone, ce qui est loin d'être négligeable. Souvenons-nous qu'en 1993, il n'y avait personne... La progression n'est donc pas négligeable.

Et la dynamique va certainement prendre de l'ampleur, les métiers de l'IE attirant de plus en plus de jeunes gens compétents. D'où l'importance de multiplier les formations dans les régions. Le projet de campus que vous conduisez en Basse Normandie, en associant à la fois une école d'ingénieurs, en l'occurrence l'ENSI Caen, et une école de management, à savoir l'EM Normandie, constitue une excellente initiative. Ce n'est d'ailleurs pas un cas isolé. On observe une démarche de la même nature à La Rochelle ou à Poitiers. Les écoles d'ingénieurs sont d'ailleurs en général passionnées par l'IE. Ces différentes initiatives doivent donc être saluées. Même si se pose ensuite la question de la formation des formateurs et de savoir comment les labelliser tout en conservant le caractère pluridisciplinaire et interdisciplinaire de l'IE. Si l'on veut diffuser les bonnes pratiques, il faut que les différents publics auxquels on s'adresse s'approprient l'IE et la mettent en forme selon leurs besoins.

Toujours dans cette volonté de proposer des solutions concrètes, vous avez écrit plusieurs ouvrages sur la question de la constitution de réseaux. Comment voyez-vous cette question au niveau des territoires ? Trouvez-vous, comme observateur et chercheur, qu'en matière de réseaux de communication, d'information et d'influence les "territoires" ont pleinement pris la mesure des enjeux pour leur propre attractivité et leur développement ?

La logique de réseau est essentielle. On sait en général faire du réseau pour soi-même, on sait en revanche moins souvent travailler en réseau. Dans notre approche cartésienne, nous avons une propension à vouloir tout contrôler. Or accepter la logique de réseau sous-entend que l'on accepte de ne pas tout contrôler, afin de gagner en agilité stratégique. C'est donc une nouvelle culture qu'il convient de s'approprier collectivement.

Travailler en réseau, c'est aussi savoir explorer toutes les opportunités générées par les synergies public/privé, approche qui est encore un peu délicate dans notre pays. Trop souvent, on constate de véritables dialogues de sourds entre partenaires potentiels, chacun restant campé sur ses positions et sur son langage, alors que des dynamiques nouvelles pourraient être engagées sur un mode gagnant-gagnant.

La logique de réseau permet d'avoir comme horizon ce que Pierre Fayard appelle les communautés stratégiques de connaissances, avec deux dimensions, la première étant l'interaction, qui fait se rencontrer des gens, la seconde étant l'apprentissage. Or malheureusement, dans beaucoup de régions – ce n'est heureusement pas le cas de la Basse-Normandie qui est plutôt un modèle – on observe une faible interaction et un apprentissage à peu près proche de zéro. Résultat, il n'y a pas de communauté stratégique des connaissances. Ce qui fait que l'on ne peut pas être agile au plan stratégique. On va alors se borner à se réunir deux fois par an pour constater tout simplement que des entreprises sont mortes... Dans ce cas, autant dire que l'on se fabrique soi-même sa propre impuissance ! L'impuissance ne provient pas de la mondialisation. Voyons les choses en face, avec lucidité. Notre impuissance actuelle vient d'abord de notre incapacité à nous projeter et à nous organiser. Notre pays a très clairement un problème, non pas d'intelligence individuelle, mais d'organisation collective. En matière d'organisation territoriale, on ne peut à l'évidence plus gérer les Français comme on le faisait sous de Gaulle. Or, nous sommes restés figés et aujourd'hui, nous nous apercevons bien que les hommes, les structures et les logiques ne se sont pas adaptés aux nouvelles configurations.

La logique de réseau est essentielle. On sait en général faire du réseau pour soi-même, on sait en revanche moins souvent travailler en réseau.

L'impuissance ne provient pas de la mondialisation. Voyons les choses en face, avec lucidité. Notre impuissance actuelle vient d'abord de notre incapacité à nous projeter et à nous organiser. Notre pays a très clairement un problème non pas d'intelligence individuelle mais d'organisation collective.



Crédit photo : EM Normandie

Jean-Guy Bernard et Nicolas Moinet : favoriser la communication entre les acteurs locaux constitue un gage de réussite des opérations d'intelligence territoriale.

Comment voyez-vous l'avenir de l'intelligence territoriale? Que faudrait-il faire pour développer son empreinte? Qu'y a-t-il dans le discours ou dans les approches de l'intelligence économique qui la rende difficile à s'approprier pour les entreprises comme pour les territoires?

Le problème vient en premier lieu de l'absence d'articulation entre le discours, l'organisation et les réalités culturelles locales. Il faudrait que la logique descendante de l'État, qui se retrouve dans les préfetures,

visent d'abord à faciliter la mise en place de *process* et non d'imposer des organisations. D'où la nécessité de s'extraire de la seule logique de discours, avec des réunions à n'en plus finir, qui tournent en rond, et des kyrielles de formulaires à remplir avec d'innombrables critères. Il faut bien plutôt répondre clairement aux attentes des acteurs locaux, les aider à s'organiser, mettre à leur disposition des outils, des aides financières, et surtout être à leur écoute, savoir entendre leurs retours d'expérience et leurs attentes. De la même façon, il serait bon d'avoir le courage de s'évaluer, de mener des opérations de *benchmarking* sans oublier de créer des plateformes collaboratives (souvenons-nous que les outils permettent aussi de garder la mémoire des actions entreprises) et désigner des animateurs.

Pour conclure, je voudrais insister sur un point-clé. Rien ne se fera, rien ne pourra réussir sans la mise en oeuvre de politiques sérieuses de communication à l'échelon local, impliquant tous les partenaires concernés. Dans les réformes à venir, il nous faudra impérativement prendre en compte ces paramètres. Même avec des contenus d'excellente qualité, un référentiel pertinent et une excellente méthodologie, nous rencontrerons des réticences et des obstacles si l'on ne prend pas garde à associer les acteurs locaux, à les écouter, à prendre en compte leurs observations et leurs propositions. L'efficacité passe par une communication adaptée et réaliste.

Abstract

Communication and Territorial Intelligence

Nicolas Moinet is Associate Professor at the *Institut d'Administration des Entreprises (IAE)*, University of Poitiers, France. He is the head of the Master programme in Competitive Intelligence and Strategic Communication. He is the supervisor for PhD Dissertations in information & communication sciences in the *Centre de Recherche en Gestion (CEREGE)*. Nicolas is 43 years old; he is of Norman origin and has written a number of academic and professional books and articles. He is working regularly with CEO and managers, or leaders of public sector organizations. He is also active in projects of territorial intelligence.

In the interview that he gave to Jean-Guy Bernard, Director General of EM Normandie, Nicolas Moinet noted that, essentially, communication is a major element of competitive intelligence. According to him, it is the capacity to communicate that allows regional stakeholders to define a strategy and to facilitate the emergence of organizational structures that will be best adapted to local and regional situations.

Notre vision de l'Intelligence Économique et Territoriale



Comment rétablir dans nos économies le sens du stratégique, réhabiliter le long terme, se protéger tout en se montrant innovant? En conciliant veille et action, vision et pragmatisme, l'Intelligence Économique & Territoriale (IE&T) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'IE&T aide les entreprises et les territoires à se positionner, se défendre mais aussi anticiper et se développer. Agir avec succès exige d'éclairer l'action par une compréhension fine des marchés et des environnements. L'IE&T est l'affaire de tous. Car le sens des responsabilités de chacun décide du succès commun. De fait, l'IE&T s'impose à la fois comme un mode d'action et un regard multidimensionnel, cherchant à comprendre la complexité du monde pour mieux la maîtriser. L'IE&T nous invite ainsi à redéfinir nos référentiels, à revoir nos organisations et nos méthodes. Rien ne se fera sans convergence entre acteurs publics et privés, sans l'adhésion de tous à un projet commun, enraciné dans un territoire. Face aux nouveaux défis, mêlant harmonieusement action et réflexion, l'IE&T constitue le socle des succès à venir.