



HAL
open science

Former, c'est bien... Retenir les compétences sur nos territoires, c'est mieux !

Thierry Hory, Audrey Knauf

► To cite this version:

Thierry Hory, Audrey Knauf. Former, c'est bien... Retenir les compétences sur nos territoires, c'est mieux !: Le regard d'Audrey Knauf. 2021. halshs-04151865

HAL Id: halshs-04151865

<https://shs.hal.science/halshs-04151865>

Submitted on 7 Jul 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Former, c'est bien... Retenir les compétences sur nos territoires, c'est mieux ! Le regard d'Audrey Knauf



Audrey Knauf. Née en Lorraine, elle ne sépare pas l'intelligence territoriale de la fidélité à ses racines.

Docteur en Sciences de l'information et de la communication, Audrey Knauf est maître de conférence à l'université de Lorraine (Nancy) et co-dirige avec Olivier Coussi la *Revue internationale d'intelligence économique (R2IE)*, référence scientifique en la matière. Ses recherches portent, entre autres, sur la gouvernance informationnelle et la circulation des connaissances co-produites au sein des territoires.

Dans l'entretien qu'elle a accordé à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, elle souligne combien la formation des hommes - étudiants, chercheurs, chefs d'entreprise - n'est pleinement réussie que si, grâce à une attractivité suffisante, les territoires parviennent à les fixer durablement. Elle insiste aussi sur la nécessité de rationaliser et de simplifier les instruments mis à la disposition des entreprises pour s'initier à l'intelligence économique, et sur l'intérêt de rapprocher sans cesse l'université de l'écosystème productif.

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.

Alors enseignante-chercheuse implantée en Lorraine, vous aviez publié en 2010 un ouvrage intitulé *Les dispositifs d'intelligence économique - Compétences et fonctions utiles à leur pilotage (L'Harmattan)*. Une décennie plus tard et au niveau national, quel bilan dressez-vous ? Où en est l'expertise scientifique ? Les choses ont-elles progressé sur le terrain ?

Pour user d'un euphémisme, je dirais que le bilan est... contrasté ! Disons-le tout de suite : il n'y a plus de coordination ni *a fortiori* de financement à l'échelon national, comme cela a pu être le cas du temps d'Alain Juillet, au début des années 2000, ou de Claude Revel dans la décennie suivante. Cela n'empêche pas certaines régions, comme la Normandie, qui a été pionnière en matière d'IE, de rester très dynamique sur ce point, à l'instar de la Nouvelle Aquitaine, l'Île-de-France ou la Paca, tandis que d'autres territoires le sont moins... La crise sanitaire que nous traversons depuis un an et demi

a cependant fait prendre conscience de l'utilité de l'IE : un organisme comme l'ADIT (Agence pour la diffusion de l'information technologique) joue un rôle très positif pour sensibiliser les acteurs publics et privés aux problématiques d'intelligence économique et territoriale ; l'Association des régions de France (ARF), de son côté, a créé un groupe de travail sur la question ; plusieurs régions, dont le Grand Est se sont également portées candidates pour expérimenter un dispositif d'organisation de la politique territoriale...

Pour résumer, je dirai que le désengagement de l'État pousse les territoires à prendre leurs responsabilités, mais qu'il y a encore beaucoup à faire. Surtout, cette absence de perspective nationale conduit à morceler l'action. Un responsable important de l'ADIT me confiait récemment qu'un nombre croissant d'entreprises était demandeuses de formation en IE mais que leur souci était d'ordre plus compétitif que sécuritaire. Alors que les deux aspects sont

Le désengagement de l'Etat a laissé le champ libre à des sociétés qui proposent aux PME des accompagnements, notamment des audits, que beaucoup n'ont pas les moyens de s'offrir...

L'engagement clair de la Région en faveur de la transition numérique et de l'industrie du futur devrait contribuer à atténuer l'image d'un territoire autrefois sinistré par la crise sidérurgique.

complémentaires et inséparables. Une entreprise qui ne se protège pas ne gardera pas longtemps son avantage compétitif ! Du temps où les préfets de régions chapeautaient l'IE, les deux aspects étaient intimement liés. Aujourd'hui, l'offre de conseil et de

formation est plus éclatée, elle se répartit dans un labyrinthe d'outils et de services qu'il faudrait sans doute rationaliser.

D'où l'importance de la question que vous posez sur l'expertise scientifique en matière d'IE. Nous autres chercheurs avons subi le contre-coup de cet essoufflement étatique dans la mesure où notre champ d'investigation s'est rétréci à proportion des financements dont disposent nos laboratoires d'accueil. Si l'on veut que la recherche avance, il faut des moyens pour financer les thèses ! Heureusement, les choses sont en train d'évoluer et je constate avec plaisir que le Grand Est ne cesse d'accroître sa palette de masters liés aux problématiques territoriales.

Malgré la loi NOTRe, le SRDEII (Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation), il semblerait que les axes stratégiques identifiés et priorisés dans la Région Grand Est n'aient pas été en faveur de l'IT (Intelligence territoriale)... À quoi doit-on cette frilosité ? Quels sont les points forts et les points faibles de notre Région Grand Est ?

D'abord, une précision d'ordre sémantique. Quand on parle d'IET (Intelligence économique et territoriale), on privilégie généralement une approche stratégique d'accompagnement aux entreprises, avec pour dominante la sécurité et la compétitivité. Alors que lorsqu'on évoque l'IT, concept cher à Jean-Jacques Girardot, on se situe dans une approche d'évaluation et de développement, bref, d'aménagement du territoire. Là, encore, les deux approches sont liées, mais il importe de bien les définir. Et de fait, le SRDEII ne choisit pas vraiment sa priorité et se limite à énoncer des grands principes, autour d'actions et d'orientations stratégiques. Un point important, tout de même : tous ces principes concourent à renforcer l'attractivité du territoire. Même si l'IET et l'IT ne sont pas citées, cela participe largement de leur raison d'être. La démarche aurait cependant gagné à être plus concrète, quitte à proposer moins d'orientations.

Parmi les secteurs qui constituent les points forts du Grand Est et sur lesquels l'IE doit s'exercer en priorité, il y a évidemment la bio-économie, et spécialement la filière des biocarburants ; il y a aussi la filière viticole, au sein de laquelle les vins de Champagne et les vins d'Alsace se sont rapprochés (mais pas les vins de Lorraine, ce qui est regrettable). N'oublions pas non plus que la région Grand Est se situe à la cinquième

place pour l'accueil des investissements étrangers, qu'elle est la deuxième région exportatrice française, qu'elle aligne six pôles de compétitivité, et qu'elle bénéficie de 1,5 milliards d'euros de financements européens, ce qui n'est pas rien...

Malgré tout, les aménageurs du territoire que nous sommes à SEBL Grand Est constatent sur le terrain qu'il y a des besoins. Certes, des actions se mettent en place, mais elles sont souvent isolées, non organisées et non structurées comme cela pourrait être le cas avec un dispositif régional d'IE. Comment améliorer cette situation ?

C'est ici que nous en venons aux points faibles ! Pour mettre en place une politique d'IE efficace, il faut bien connaître son territoire. Or, le *turn over* des fonctionnaires de l'Etat qui restent de moins en moins longtemps en poste nuit à cette connaissance et à cette compréhension. Autre problème, dont j'ignore s'il est spécifique au Grand Est, mais que nous constatons chaque jour : le coût parfois exorbitant des prestations proposées par le privé en matière d'IE, particulièrement dans le domaine de la cybersécurité. Le désengagement de l'État a laissé le champ libre à des sociétés qui proposent aux PME des accompagnements, notamment des audits, que beaucoup n'ont pas les moyens de s'offrir. Que les décideurs publics réinvestissent ce domaine me semble assez urgent. Autre point faible : nous ne réussissons pas à retenir durablement sur notre territoire, à la fois nos étudiants, nos pôles de recherche, et même nos entreprises. J'y vois deux raisons principales : le manque de réactivité de certains acteurs publics (le *turn over* que j'évoquais n'y est sans doute pas étranger) et une attractivité insuffisante liée au passé de la région, qui pour certains évoque le souvenir de territoires sinistrés par la crise de la sidérurgie. De ce point de vue, l'engagement clair en faveur de la transition numérique et de l'industrie du futur ne peut que contribuer à améliorer les choses : je pense par exemple au rôle moteur joué par la plate-forme technologique Plastinnov dans le bassin mosellan.

Il faut aussi ajouter à nos faiblesses en matière d'IE une caractéristique qui n'est pas propre au Grand Est mais qui se révèle assez handicapante : la difficulté des entreprises à payer pour des prestations intellectuelles, un phénomène que nous avons déjà observé par le passé. C'est-à-dire sans retour direct sur investissement. Là encore, ce phénomène est lié à l'éclatement des dispositifs d'IE consécutif au désengagement de l'État. Quand on accompagne une entreprise tout au long d'un processus, elle se rend compte de l'utilité de la démarche ; c'est moins évident quand des entités diverses interviennent au coup par coup sans dégager de ligne directrice...

Vous qui enseignez à l'université de Lorraine, réussissez-vous à tisser des liens avec les entreprises et les collectivités qui œuvrent au quotidien

pour aménager le territoire ? Comment pourrait-on susciter des synergies plus fortes dans les années qui viennent ?

Je crois qu'il est extrêmement important de créer des chaînes de valeur territoriales durables, pour reprendre les propos de David Geggone. Ainsi, la Grande Région dispose d'atouts appréciables en matière de recherche et de formation, mais elle ne sait pas suffisamment les pérenniser. Il manque une connexion permanente entre le système universitaire au sens large et l'écosystème. Autre direction de travail : réduire les échelons entre les porteurs de projets et ceux qui les impulsent. Trop d'entreprises ne savent pas vers qui se tourner. En réduisant le nombre d'acteurs, on clarifie aussi les compétences. L'Italie a parfaitement compris cela avec ses districts industriels qui regroupent les entreprises, y compris concurrentes, sur des thématiques communes.

Parallèlement, il serait également très utile de dresser un état des lieux de nos compétences. Établir une base de connaissances issue de nos laboratoires de recherche est une idée à laquelle je tiens beaucoup car elle permettrait d'identifier nos ressources, sur le même modèle que le Plug in labs Lorraine. Cartographe à la fois les acteurs et les savoir-faire contribuerait à la simplification que j'évoquais. Cela pourrait aussi servir à fixer un langage commun de l'IE, ne serait-ce qu'entre le public et le privé, mais aussi en matière de recherche. Enfin, cela contribuerait aussi à renforcer l'identité de la Lorraine, laquelle court parfois le risque d'être considérée comme la base arrière du Luxembourg...

Dans la construction de cette identité, l'université doit jouer un rôle majeur. D'où l'importance de valoriser les doctorats et, j'insiste, les doctorants eux-mêmes, afin de resserrer les liens entre la recherche et les entreprises, notamment *via* les dispositifs CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche), qui sont peu utilisés car pas assez connus et médiatisés.

De par votre position à l'université de Lorraine, vous observez ce qui se passe chez nos voisins, à savoir nos partenaires de la Grande Région, le Grand-Duché du Luxembourg bien sûr, mais aussi la Wallonie belge et les Länder allemands de la Sarre et de Rhénanie-Palatinat. Existe-t-il des coopérations, des synergies entre eux et nous ?

La synergie que je connais le mieux est d'ordre universitaire par le biais de l'UNIGR (Université Grande Région), qui regroupe sept universités issues des quatre pays frontaliers que sont la France, l'Allemagne, la Belgique et le Luxembourg, et compte plus de 140.000 étudiants, dont 7.000 doctorants. L'initiative a pris du temps pour se concrétiser puisque l'UNIGR a été créée en 2008 et n'a arrêté son statut juridique définitif qu'en 2015. Mais aujourd'hui, elle est en pleine expansion, avec pour principal moteur la mobilité des étudiants. Si le pari réussit, cette université européenne d'un type nouveau sera un puis-

L'analyse du Président de SEBL Grand Est Attirer et conserver nos talents



Que serait un territoire sans l'ensemble des êtres vivants qui l'habitent ? Une étendue non appropriée, comme nous l'enseigne l'étymologie latine qui fait la différence entre *terra* et *territorium* - un espace sculpté par ceux qui l'occupent, que ce soient les hommes ou les animaux. Géographes et éthologues sont d'ailleurs d'accord : sans territoire, il n'y a pas de société, comme le rappelle

Pierre Ginet, professeur à l'université de Lorraine.

Pour nous autres aménageurs, cette distinction est fondamentale. Et c'est tout l'intérêt de l'entretien que nous a accordé Audrey Knauf, elle aussi éminente chercheuse au sein de cette université, que de nous rappeler combien un territoire vaut d'abord par celles et ceux qui produisent et innovent. Passionnée par la notion d'at-

Pour développer l'attractivité territoriale, il faut enraciner durablement diplômés et chercheurs dans l'écosystème régional.

tractivité, elle ne la limite pas à l'accueil des hommes et des structures : rompue à former étudiants et chercheurs, elle sait que sa mission n'est un plein succès que si ces derniers choisissent de s'enraciner durablement dans l'écosystème régional.

Elle nous rappelle aussi que pour garder ses talents, un territoire doit être géré par des femmes et des hommes qui partagent une connaissance approfondie de son histoire, de ses forces comme de ses faiblesses, donc de ses capacités et de ses besoins. À l'heure où l'État, comme elle le souligne, ne se donne plus les moyens financiers d'accompagner les entreprises - et notamment les plus fragiles d'entre elles - dans une démarche d'intelligence économique leur permettant de sécuriser leurs savoir-faire, donc leurs emplois, n'est-ce pas aux élus locaux de prendre le relais en s'emparant de la question ?

Face au *turn over* de hauts fonctionnaires qui, même lorsqu'ils sont compétents, n'ont pas le loisir de s'investir durablement dans nos territoires, il est urgent de retrouver le sens du « cousu-main ». Comme nous aimons à le répéter dans les colonnes d'*Interest*, c'est dans les démarches locales que se forment les meilleures réponses aux défis du global.

Thierry HORY

sant facteur d'attractivité pour la région Grand Est en même temps qu'un instrument privilégié de coopération transfrontalière. Mais pour cela, une condition préalable : que l'UNIGR change de nom car en terme de communication, on peut trouver mieux !

S'agissant de l'IT et de l'aménagement du territoire à proprement parler, il faut avoir à l'esprit que cette discipline n'a d'équivalent qu'en Allemagne, et encore de manière beaucoup plus modeste que chez nous. Au Luxembourg comme en Belgique, sauf actualité très récente qui m'aurait échappée, c'est plutôt le désert.

Le monde de l'IE reste marqué par une prédominance des hommes. À quoi attribuez-vous ce déficit d'équilibre entre les sexes dans l'IE ?

Je ne vois qu'une réponse, qui est d'ordre communicationnel. Même si les choses évoluent, et c'est heureux, l'IE garde une réputation un peu sulfureuse, liée au renseignement économique, donc, inconsciemment, au renseignement tout court. Le fait que beaucoup d'anciens militaires aient été à l'origine de cette démarche n'est pas pour rien dans cette appréhension. Cependant, les femmes sont chaque jour davantage présentes, notamment dans le secteur de la veille, auquel elles viennent souvent par le biais de la documentation et du numérique. Comme cet aspect est de plus en plus déterminant, j'ai vraiment bon espoir que les choses changent ! ■



Biographie

Née en 1977, Audrey Knauf est maître de conférence au département information-communication de l'Unité de formation et de recherche en Sciences humaines (UFR SHS-Nancy) et chercheuse au sein de l'équipe Pixel du Centre de recherche sur les médiations (CREM).

Spécialisée en intelligence économique et territoriale et en veille stratégique, elle s'est investie également dans l'étude des environnements numériques d'apprentissage. Docteur en Sciences de l'information et de la communication depuis 2007, Audrey Knauf est aujourd'hui co-responsable du Master VSOC (Veille stratégique et organisation des connaissances) de l'université de Lorraine. Elle siège, en outre, depuis 2017, comme membre élue, au Conseil national des universités (CNU), tout en assurant, depuis 2020, la co-rédaction en chef de la *Revue Internationale d'Intelligence économique* (R2IE). Jusqu'en 2016, elle a également mené de front plusieurs activités dans le privé et dans la recherche, en particulier au sein du NANCIE (le Centre international de l'eau de Nancy) et au sein du Loria (Laboratoire lorrain de recherche en informatique et ses applications). De 2006 à 2008, Audrey Knauf a aussi été vice-présidente et responsable du pôle Régions de l'ANAJ-IHEDN (l'Association nationale des auditeurs jeunes de l'Institut des hautes études de défense nationale) dont elle fut membre pendant dix ans.

Un financement à réinventer.

À l'issue de notre entretien, Audrey Knauf est revenue sur la question-clé du financement des dispositifs d'IE, remis en cause par le désengagement de l'État.

« Depuis qu'en 2007, l'État a progressivement réduit les crédits qu'il consacrait à sa politique d'intelligence économique, les entreprises se sont retrouvées confrontées à une dispersion de moyens qui a grandement compliqué leur tâche. Les dispositifs se sont empilés, l'offre en matière d'IE s'est parcellisée et, en plus, ce qui était gratuit est devenu payant.

En fait, une prestation ne devrait jamais être gratuite. Surtout quand elle porte sur des domaines aussi stratégiques. Quitte à aider les entreprises les plus fragiles à se former à l'IE, il faut les acculturer à l'idée qu'il s'agit d'un investissement réellement productif. Quand un accompagnement devient payant après avoir été gratuit, cela suggère l'idée qu'il est facultatif. C'est un très mauvais signal à un moment où la sensibilisation de tous aux enjeux de l'IE est une priorité. L'autre conséquence de ce désengagement financier est que la recherche a été moins pointue sur des sujets importants et, parfois, qu'elle a stagné.

La bonne nouvelle, c'est que les acteurs locaux prennent de plus en plus conscience de la nécessité d'investir le sujet, mais cela se fait dans le désordre et, comme je l'ai dit, avec de fortes disparités territoriales ».

Pour en savoir plus

Audrey Knauf a collaboré à de nombreux ouvrages et rédigé des articles pour des revues universitaires tant françaises qu'internationales. En particulier *Les cahiers du numérique* (<https://www.lescahiersdunumerique.fr/>), *DMS - Distances et médiations des savoirs* (<https://journals.openedition.org/dms/>) et bien sûr la R2IE qu'elle co-dirige (<https://r2ie.wordpress.com/>).

Parmi ses contributions à des ouvrages touchant spécifiquement à l'intelligence territoriale, citons en particulier : *Emerging Functions for driving Competitive Intelligence at Regional Level in Competitive intelligence and decision problems*, (in David A. (dir), éditions Wiley, p 299-325), et *Les dispositifs d'intelligence économique : compétences et fonctions utiles à leur pilotage*, L'Harmattan, 2010 (Prix du Jury CED-3AF, parrainé par le cercle Turgot).