



INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET ATTRACTIVITE TERRITORIALE ET URBAINE

Rhadia TADJINE – DAHMOUNE et Djamal SI-MOHAMMED

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Université Mouloud MAMMARI Tizi-Ouzou

RESUME_

Au sein de notre civilisation de la connaissance, chercher et trouver l'information pertinente, savoir la traiter et la diffuser à bon escient, la maîtriser et l'anticiper sont les priorités des acteurs économiques. Etablir une stratégie, être très réactif face aux concurrents, savoir mettre en valeur sa production et prendre les bonnes décisions, constituent les domaines de l'intelligence économique. Ceci est particulièrement vrai pour les pôles de compétitivité qui réunissent les compétences des industriels, des PMI-PME, des institutionnels et des académiques d'un même territoire.

L'intelligence territoriale est un concept naissant qui consiste à appliquer les principes de l'intelligence économique au niveau du territoire afin d'en améliorer la compétitivité. Prônant une circulation fluidifiée de l'information, l'intelligence territoriale doit permettre aux acteurs économiques non seulement de maîtriser l'information stratégique mais aussi de favoriser sa protection et la mise en œuvre d'actions d'influence.

L'intelligence territoriale ou plus précisément l'intelligence économique appliquée au territoire, permet de mettre en exergue les relations survenant entre la sphère publique et le secteur privé. Appliquée à la ville, elle permet aux différents acteurs urbains de prendre des décisions coordonnées et génératrices de synergies, grâce à la disponibilité et à la fluidité des informations dont ils ont besoin, mais aussi grâce à l'anticipation des actions permises par la veille territoriale, élément constitutif fondamental de l'intelligence économique, territoriale et urbaine...

La problématique de notre article repose sur l'importance de la mise en œuvre, une fois appréhendés et explicités les fondements de cette nouvelle discipline/pratique qu'est l'intelligence économique territoriale, des outils qu'elle nous fournit en vue de promouvoir l'attractivité d'un territoire urbain.

Mots-clés : Intelligence économique – Ville – Territoire – Attractivité - Information

Introduction

L'intelligence du fait urbain a connu ces dernières années, d'importantes avancées. Domaines prioritaires de l'intervention des autorités publiques, la ville a fait aussi une percée sur le marché des idées.

Ce renouveau tient au rôle de premier plan que jouent aujourd'hui les villes dans l'évolution de la physionomie des territoires et dans les mécanismes de polarisation de la

croissance économique. Dans les turbulences de la mondialisation, l'avantage comparatif des nations est commandé, de façon grandissante, par la puissance de leurs réseaux métropolitains. Les spécialistes de la prospective le confirment : l'Europe compétitive, celle du XXIème siècle, sera celle où rayonneront les grandes concentrations urbaines.

La ville est considérée comme le levier de la prospérité économique, elle reflète les figures les plus aigües et contemporaines de l'activité humaine et des faits de société. Elle est l'expression majeure de l'organisation collective, elle s'affirme ainsi de plus en plus, après la décentralisation, comme le terrain de prédilection de l'innovation et du changement dans la gestion publique.

La ville contemporaine est une ville d'ondes, câbles, ordinateurs, satellites et antennes, plutôt que de magasins ou de silos. Son habileté à gérer des flux d'informations et non plus seulement des stocks de matières premières ou de produits ouvrés, constitue la source principale de ses richesses et de son rayonnement. Pour ce, elle ne peut être détachée de l'activité économique générale. Elle doit demeurer concurrentielle et constituer un centre de profit performant. Comme pour toute entreprise, la plus grande attention est portée à l'efficacité de ses productions, à l'analyse de ses marchés, aux conditions de son management, à ses caractéristiques d'image : réalité économique intégrée, gestion stricte et non projet mythique. Ceci implique des choix raisonnés pour les créations d'activité, leurs évolutions, les relations entre les différents centres de profit ; ainsi que pour les programmes d'éducation, formation et apprentissage qui s'y rapportent.

L'attractivité d'un territoire, en l'occurrence la ville, repose sur deux piliers : le tissu productif et le tissu résidentiel. Ainsi, un territoire est dit attractif s'il est capable d'attirer des entreprises et des capitaux, quelle qu'en soit la provenance, à des fins résidentielles.

La problématique de notre article repose sur l'importance de la mise en œuvre, une fois appréhendés et explicités les fondements de cette nouvelle discipline/pratique qu'est l'intelligence économique territoriale, des outils qu'elle nous fournit en vue de promouvoir l'attractivité d'un territoire urbain.

1-De l'intelligence économique à l'intelligence territoriale

L'intelligence économique a suscité une importante production d'écrits spécialisés, de discours, d'articles à spectre large et de commentaires pointus depuis 2002. C'est une notion qui forme en même temps une discipline à part entière et un ensemble de pratiques éminemment concrètes s'organisant chaque jour davantage en de véritables dispositifs opérationnels. L'intelligence économique traduit un besoin de nouveaux outils (qui doit être encore précisé dans sa formulation) de la part d'entreprises confrontées à des contextes concurrentiels durcis et complexifiés.

Les rapports marquants consacrés en propre à la discipline ou aux questions consubstantielles à celle-ci (pour la France, ceux de Bernard Carayon bien entendu, mais aussi ceux de Christian Blanc, de Jean-Louis Beffa, de Bernard Deflesselles, du MEDEF...), puis les mesures prises par les Gouvernements de part le monde suite à ces diagnostics (sources d'inquiétudes et d'interrogations), ont engendré d'insignes débats et observations, participant le plus souvent à l'intérêt du débat global.

1-1- L'intelligence économique

L'intelligence économique¹ constitue tout à la fois un savoir faire autonome et une perspective, une manière de penser (adossée à des connaissances spécifiques) permettant de lier entre elles et d'ordonner diverses problématiques majeures qui détermineront le visage du capitalisme dans les décennies à venir. Elle autorise en somme à donner du sens aux événements et évolutions économiques.

Concrètement et de façon précise, l'intelligence économique sert à clarifier les enjeux mêlés des stratégies globales de puissance des Etats, de la sécurité nationale et supra nationale, de la défense du périmètre de souveraineté de l'économie, de la nouvelle politique industrielle (qui se manifeste à travers les pôles de compétitivité et l'intelligence territoriale, cette dernière renouvelant le concept et la pratique de l'aménagement du territoire) et de la compétitivité par l'innovation (notamment dans le domaine des TIC).

L'information économique est abondante, voire excessivement abondante. Rechercher des données sur des marchés, suivre ses clients, se faire une idée de la stratégie de ses concurrents, vérifier que l'on est en phase avec ses partenaires, anticiper les évolutions technologiques, suivre l'élaboration d'une norme... autant d'enjeux qui sont au cœur de tout projet d'entreprise, quel que soit le domaine d'activité et indépendamment de la taille. Mais face à cette profusion, facilitée par le développement accéléré d'Internet et ses applications, par où commencer ? Comment trouver, organiser, diffuser l'information utile, celle qui donne un avantage comparatif à l'entreprise ?

Comment vérifier sa qualité, valider son contenu, faire en sorte qu'elle arrive au bon destinataire et qu'il en perçoive le sens ? Comment veiller à ce que l'on écrit soi-même dans ses publications, sur son site web, ou ce que l'on explique à un interlocuteur, ne soient pas une source d'informations précieuses dont la communication est préjudiciable à l'avantage que l'on veut acquérir ou du moins préserver ? Comment identifier et protéger ses vulnérabilités ?

L'intelligence économique a pour objet de répondre à ces besoins. Elle est aujourd'hui aussi indispensable aux entreprises que l'a été le marketing il y a 50 ans. Il ne s'agit pas d'une matière obscure, réservée aux initiés, ni d'un prétexte pour des pratiques douteuses, mais bien d'une méthode qui permet d'affronter le jeu de la concurrence.

Pour résumer, l'intelligence économique se révèle une clef conceptuelle et opérationnelle pour comprendre en profondeur le « nouvel esprit du capitalisme » et l'économie de la connaissance, donc pour savoir comment favoriser la conquête des marchés internationaux par les entreprises.

Mais l'évolution du contexte économique international (notamment le déploiement commercial, industriel et technologique de la Chine) nous indique vigoureusement qu'il ne suffit plus de disserter sur la discipline, même si la propagation de la culture qu'elle constitue, ainsi que son approfondissement théorique, restent indispensables. La rendre totalement opérationnelle et indispensable aux chefs d'entreprises, non seulement à ceux des grands «

¹ PAUTRAT R., DELBECQUE E. : « L'intelligence économique et territoriale : un défi majeur pour la prospérité des PME-PMI et des régions au XXIe siècle » - In « La Revue du Trésor », No 8-9 – Paris, Août-Septembre 2008 PP. 595-597. (Base de Connaissance AEGE, <http://www.bdg.aege.fr>)

champions » nationaux et des industries de souveraineté, mais aussi et surtout à ceux des PME-PMI.²

En effet, ces derniers forment le cœur innovant des pôles technologiques des territoires (actuellement dans une nouvelle phase de cristallisation via la dynamique des pôles de compétitivité) : ils s'avèrent par conséquent moteurs du développement industriel et économique des régions.

L'intelligence économique, arme de la guerre économique est un outil essentiel que doivent s'approprier nos entrepreneurs pour capitaliser des avantages décisifs sur les opérations commerciales.

Il est de la responsabilité de l'entreprise de mettre en place les conditions organisationnelles et les outils d'une démarche d'intelligence économique, laquelle vise la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile aux acteurs économiques³. En effet, il n'appartient pas à l'Etat d'indiquer par exemple aux professionnels du privé comment favoriser la diffusion d'une culture collective de l'information, comment travailler en réseaux – notamment en utilisant au mieux toutes les *ressources des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication*–, ou comment valoriser commercialement l'innovation dans un environnement global hyperconcurrentiel...

Dans la mesure où les spécialistes d'un secteur d'activité (détenteurs d'une compétence et d'une expertise spécifiques) en sont les premiers et meilleurs connaisseurs, il serait totalement stérile de vouloir introduire par le haut, en provenance du secteur public de surcroît, une méthodologie contraignante d'implantation et de fonctionnement des outils et procédures d'intelligence économique. Ceux-ci doivent faire l'objet d'une appropriation particulièrement volontariste par les professionnels, lesquels détiennent seuls les clés de l'intégration et de l'enracinement de « l'approche intelligence économique » au sein de leurs entreprises.

1-2- Intelligence économique et pouvoirs publics

Le rôle des pouvoirs publics se révèle éminent et crucial dans le domaine de la sécurité économique, dans celui de la production/diffusion d'informations nécessaires à la conquête de marchés, et enfin dans celui de l'appui opérationnel à l'expansion commerciale internationale de nos entreprises.

De ce point de vue, la circulation de l'information entre la sphère publique et le secteur privé s'affirmera comme un élément primordial qui conditionnera la réussite de la politique publique d'intelligence économique.

A l'évidence, le partage de la connaissance concernera d'abord l'Etat et les petites et moyennes entreprises. En effet, il s'agit aujourd'hui (pour des raisons économiques évidentes, notamment liées à l'emploi) de concentrer les efforts sur la politique publique d'intelligence économique territorialisée.

Il importe enfin de souligner que la circulation de l'information entre la sphère publique et le secteur privé pourra aussi s'effectuer au profit de la première, dans le sens d'une remontée

² PAUTRAT R. et DELBECQUE E. op.cit. PP. 595-597.

³ Idem.

de données stratégiques en direction des administrations et autorités gouvernementales. En effet, quels meilleurs interlocuteurs que les entreprises pour éclairer l'Etat sur les compétiteurs internationaux et les grands enjeux technologiques, industriels et commerciaux qui se posent aux acteurs du développement économique national (et qui affectent directement tout à la fois l'emploi et la protection du périmètre stratégique de souveraineté) ?

Il incombe en contrepartie à l'État et aux collectivités territoriales de donner la première impulsion de cette grande dynamique collective que constitue l'intelligence territoriale (c'est-à-dire l'intelligence économique territorialisée). C'est à eux de faciliter l'organisation maillée des ressources des territoires (pour faire naître de nouvelles compétences et marcher vers l'excellence en additionnant celles qui existent déjà), de permettre aux entreprises de mettre en valeur leurs avantages comparatifs (en configurant adéquatement le « milieu » local), de contribuer à souligner leurs savoir-faire (en œuvrant à la montée en puissance d'un véritable marketing territorial), de favoriser l'assimilation de connaissances innovantes pour mieux se distinguer de la concurrence et vendre leurs produits et services (en structurant la veille publique, en diffusant les résultats de cette dernière, et en les maillant avec les capacités privées).

Favoriser des partenariats entre les entreprises, les centres universitaires et les collectivités locales, s'affirme capital pour la santé du maillage économique national. Or, c'est précisément le rôle central de l'Etat stratège en matière économique et industrielle, celui qu'illustre de manière emblématique la dynamique des pôles de compétitivité.

1-3- l'intelligence territoriale

L'intelligence territoriale constitue un concept, et surtout une pratique, modernes, c'est-à-dire en prise sur les réalités contemporaines. Elle s'enracine dans plusieurs constats, aujourd'hui évidents.⁴

Le premier est que la concurrence internationale n'épargne pas les territoires ainsi que les hommes et les femmes qui en constituent la substance. Le contexte concurrentiel durci qui règne depuis le milieu des années 80, ne concerne pas que les grands groupes, les Multinationales. Les régions, les PME-PMI, subissent également les contraintes nouvelles de la compétitivité. Trois conséquences en cascade en résultent : une certaine forme de désindustrialisation, le chômage, et la désertification des territoires les plus fragiles économiquement (ce qui menace par ailleurs la cohésion sociale nationale).

Le deuxième constat réside dans le fait que les sources vives du dynamisme national et de l'innovation s'inscrivent, dans les régions, dans les petites et moyennes entreprises, dans les savoir-faire locaux spécifiques et dans l'énergie des entrepreneurs des structures de taille les plus modestes. Il importe donc de potentialiser toute cette richesse en devenir en articulant les initiatives des acteurs économiques et les possibilités de soutien et de coordination des pouvoirs publics.

Le troisième constat est qu'il faut aujourd'hui anticiper le développement et les mutations économiques, les penser et les organiser très en amont. En résumer, prospective et stratégie sont indispensables à l'innovation et à la conquête de marchés.

⁴ PAUTRAT R. et DELBECQUE E., op.cit. PP.595-597.

Le quatrième et dernier constat réside dans l'évidence que le travail en réseau ne représente plus une option mais une nécessité. Pour innover et se développer, les acteurs économiques ne peuvent plus agir de manière isolée : ils doivent coopérer, mutualiser leurs connaissances et leurs compétences, certes en préservant leurs savoir-faire essentiels mais en comprenant aussi que la connivence des opérateurs est devenue une source cruciale de valeur ajoutée dans les modes productifs du XXI^e siècle et dans le contexte de développement accéléré des pays émergents.

Ceci nous apprend que les urgences collectives sont au nombre de deux : la première est d'inventer et de développer des organisations apprenantes en réseau, à savoir des entités capables de s'ajuster de manière coordonnée à de nouvelles conditions en un minimum de temps ; la seconde est de lutter sans relâche contre l'empilement des structures et le stockage stérile des données et des savoirs. Seule l'information qui circule, améliorant l'interopérabilité des acteurs et des systèmes, seule l'information qui est partagée, crée de la richesse.

A cet égard, il importe d'éviter les confusions ; si la mise en place de mesures de sécurité économique se révèle cardinale dans l'entreprise et, plus globalement, dans la gouvernance globale des pôles de compétitivité, il ne s'agit en aucun cas de succomber au syndrome de la forteresse. Il est uniquement question de protéger la valeur ajoutée intellectuelle stratégique des firmes, leur potentiel d'innovation, en les préservant de la prédation et des manœuvres illicites. La sécurité des entreprises s'inscrit dans la promotion de leur essor technologique et conséquemment commercial.

Favoriser le développement économique national (et l'inscrire dans la dynamique mondiale) passe donc désormais par une attention soutenue portée à la prospérité des territoires et de leur tissu de TPE et de PME-PMI. Or, dans le cadre du climat concurrentiel actuel, la maîtrise de l'intelligence économique est un levier indispensable des stratégies de riposte et de développement.

Reconquérir des positions offensives sur des marchés essentiels passe aussi par la mise en place de véritables systèmes d'intelligence et de sécurité économique. En France, le Haut responsable à l'intelligence économique coordonne une telle politique et l'ambition stratégique qui l'accompagne de renforcer la nouvelle dynamique industrielle et de recherche de la France. L'urgence est de préserver et de promouvoir les savoir-faire technologiques clés, l'ambition est de construire une culture nationale, durable en la matière, dans un objectif clair, accompagner la dynamique de croissance et d'emploi pour une influence retrouvée. »

Or, souvent sous la pression des marchés et de la concurrence que ces entreprises vivent la nécessité de mettre en place des organisations de veille stratégique et d'intelligence économique et de les partager.

Familiariser les territoires avec la culture et les outils opérationnels de l'intelligence économique, à savoir la veille, la sécurité économique et l'influence est du domaine de l'intelligence territoriale. Il s'agit en fait de construire de nouveaux réseaux locaux de compétitivité et de vigilance, de structurer la capacité collective à générer une véritable dynamique de développement ; pour cela il est nécessaire de coordonner les actions et de valoriser les savoir-faire afin de révéler les atouts, de capter les connaissances nouvelles pour mieux éclairer les stratégies.

Multiplier les initiatives, susciter les partenariats entre les entreprises, les universités, les collectivités locales, les centres d'expertise et de compétence régionaux, constituer le véritable objectif et la définition la plus pertinente de l'intelligence territoriale, laquelle apparaît donc finalement comme le moteur essentiel de la revitalisation des tissus économiques locaux.

Par conséquent, il est évidemment clair que les pôles de compétitivité forment désormais l'expression la plus enthousiasmante et riche de promesses de l'intelligence territoriale.

Ce qu'apporte finalement la politique d'intelligence territoriale (sous la forme de l'organisation de la coopération public/privé), c'est la reconnaissance de trois réalités majeures, décisives pour l'avenir collectif :⁵

- L'emploi dépendra de la compétitivité, laquelle repose en grande partie sur la capacité au travail coopération, en réseau.
- La production de savoir à haute valeur ajoutée et la conquête de marchés reposent notamment sur des dynamiques d'influence qui réclament la connivence de l'État et des entreprises.
- La puissance nationale et européenne se nourrit de la santé du tissu économique.

Enfin, il faut insister sur le fait que l'intelligence territoriale constitue un levier puissant au service de la modernisation de l'action des pouvoirs publics et de l'édification de l'Etat stratège. Il s'agit d'aller vers la concertation, la collaboration et l'agrégation des énergies des multiples intervenants du développement économique local, notamment régional.

L'État n'impose plus abruptement : il définit les règles du jeu national, propose des initiatives, supervise l'interaction des divers acteurs et contrôle la conformité des mouvements sur l'échiquier socioéconomique aux règles définies démocratiquement.

De ce point de vue, l'intelligence territoriale favorise grandement l'apprentissage de cette tâche d'animation au profit de l'intérêt collectif qui incombe à l'Etat.

2- Intelligence territoriale et gouvernance hybride

Avec la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique territoriale, le territoire est perçu comme un système organisé d'échange d'informations reposant sur la formation de liens sociaux. Ces liens vont véhiculer des partages de savoirs, des valeurs et des règles. Ainsi, les échanges de connaissances et l'appartenance au territoire s'expliquent par la forme prise par les réseaux sociaux qui le compose. Parce que les réseaux s'inscrivent dans une dynamique évolutive, la configuration qu'ils prennent un jour peut changer un autre.

Pour cette raison, dans un système dynamique où l'hétérogénéité des acteurs est grande, une problématique émerge : celle de l'échange de savoirs entre les parties prenantes, sous l'impulsion d'une *gouvernance hybride*⁶. Il s'agit donc d'étudier, que ce soit au niveau des acteurs comme pour la gouvernance du dispositif, d'une part, le va-et-vient des parties

⁵ PAUTRAT R. et DELBECQUE E., op.cit. PP 595-597.

⁶ BOUCHET Y., 2006, Dispositif d'intelligence économique territoriale et gouvernance hybride », <http://isdsm.univ-tln.fr>. P. 1.

prenantes dans les formes réticulaires et, d'autre part, comment s'effectue le partage d'information.

2-1- L'intelligence économique territoriale, un nouveau dispositif de gestion pour la territorialité.

Face à la mondialisation galopante, la recherche et la diffusion d'information stratégique devient une nécessité, que ce soit pour les entreprises comme pour les territoires.

Cette hypothèse nous conduit vers l'étude de l'intelligence économique (IE), qui est en fait un dispositif de gestion pour la prise de décision. C'est-à-dire d'un dispositif issu du cycle du renseignement qui fournit de l'information stratégique à la gouvernance. Mais nous observons que la définition de ce concept d'IE peut prendre différentes orientations en fonction des structures observées : entreprises, État ou bien d'autres subdivisions administratives.

Aujourd'hui l'intelligence économique semble un concept bien défini, notamment grâce à la thèse de Bulinge F., 2002. Selon ce chercheur, la difficulté à définir l'intelligence économique vient du fait que c'est un concept complexe et multidimensionnel qui est né et a évolué au travers de plusieurs champs disciplinaires. Pour lui, c'est une notion qui englobe et dépasse le simple dispositif de veille. L'information documentaire en fait toujours partie, cependant, elle s'intègre à un processus de production de connaissances dans une dynamique reliant l'information à l'action. En fait, pour Bulinge, l'intelligence économique produit une « *InfoAction* », permettant une proactivité et une interactivité.

Mais l'intelligence économique est-elle envisageable au niveau d'un territoire ? Cette question conduit à nous interroger sur les modes de gestion de ces organisations. Existe-il une différence entre la gestion d'une entreprise et la gestion d'un territoire ?

Pour Bruneau J.M., 2004,⁷ il faut distinguer la notion d'entreprise de celle de collectivité administrant un territoire car ces structures aux activités différentes, n'ont ni les mêmes finalités, ni les mêmes stratégies, ni la même logique. Ainsi les politiques et les objectifs entre entreprises et collectivités ont donc tendance à diverger. La difficulté sera de les conduire dans un référentiel, un paradigme commun où ils partageront l'information pour le bien de tous. La congruence des stratégies des acteurs locaux est une caractéristique de l'intelligence économique dans son acception territoriale, que nous nommons Intelligence Économique Territoriale (IET).

Quelques auteurs ont tenté de définir ce nouvel objet de recherche qu'est l'intelligence économique territoriale, il s'agit par exemple : des concepteurs du site web Zeknowledge , qui relie la veille au développement du territoire et ainsi confondent un outil (la veille) et un dispositif de gestion (l'intelligence); de Dumas P., 2004⁸ de l'Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires, ou bien de Fontanel J. et Beanshel L., 2005, qui transposent les méthodes de l'IE dans la gestion des territoires.

⁷ Bruneau J-M., 2004, « L'intelligence territoriale » in « *Veille Magazine* » N° 80 – décembre 204 –pp 30-31.

⁸ Dumas P., 2004, « Intelligence, Territoire, Décentralisation ou la région à la française » - *ISDN 16* – N°163 – 3p.

Mais c'est Bertacchini Y., 2004,⁹, qui définit l'intelligence territoriale d'une façon plus précise. Il propose en 2004 la définition suivante : « *un processus informationnel et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet. De ce fait, l'intelligence territoriale peut être assimilée à la territorialité qui résulte du phénomène d'appropriation des ressources d'un territoire puis aux transferts des compétences entre des catégories d'acteurs locaux de culture différente* ».

Ainsi, l'intelligence économique territoriale est un nouveau processus permettant l'échange d'informations stratégiques au niveau local. Dès lors, le système territorial s'approprié un processus d'apprentissage social. La territorialité devient un système apprenant.

2-2- Un territoire apprenant, un système ouvert et agissant.

Mais, d'abord, qu'est-ce qu'un territoire ?

Pour certain, comme Guy Di Méo, c'est un construit social, c'est-à-dire une « appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux mêmes, de leur histoire » (cf., Di Méo G., 2000,¹⁰ Pour d'autres, comme Dupuy C. et Burmeister A., 2003, « L'émergence des territoires repose avant tout sur les interactions entre les acteurs, en particulier à travers la mise en œuvre de processus d'apprentissage collectif, l'économie de la proximité s'interroge donc sur les formes prises par la gouvernance territoriale ». Il semble donc apparaître que le territoire est une surface d'échanges entre les acteurs.

Pour cette raison, le territoire s'apparente à une organisation réticulaire dotée d'une identité collective (cf. Edouard S. et al, 2004), dont les parties prenantes investissent des moyens dans une vision commune. Le territoire prend la forme d'un construit socio-économique produit entre les acteurs locaux (économiques, techniques, sociaux, institutionnels) qui participent à résoudre un problème commun ou à réaliser un projet de développement collectif (cf. Gilly J. et Perrat J., 2003)¹¹.

Pour Gilly et Perrat, « un territoire est caractérisé par sa gouvernance » c'est-à-dire par « l'ensemble des processus institutionnels qui participent à la régulation locale du système économique territorial ». Et selon Dupuy et Burmeister, l'émergence de la notion de territoire s'explique à travers les relations entre les acteurs et la mise en œuvre de processus d'apprentissage. La proximité encourage l'émergence d'interactions étroites entre les agents, firmes, décideurs et diffuse plus vite le progrès technique et l'information pertinente. Mais la proximité n'est pas nécessairement une notion de distance métrique. En effet, une distance et un espace sont relatifs, car ils dépendent des moyens de communication et des modes de diffusion de l'information

⁹ Bertacchini Y. (2004), « Entre information & processus de communication : l'intelligence territoriale » - *ISDM* 16 – N°156 – 11p

¹⁰ Di Méo G., 2000, « Que voulons-nous dire quand nous parlons d'espace ? » - pp. 37-48 - in Lévy J. et Lussault M. (sous la direction de) – *Logiques de l'espace, esprit des lieux. Géographies à Cerisy* - Edition Belin - Paris - 352 pages.

¹¹ Idem, p14

L'intelligence économique territoriale construit un système d'information permettant aux acteurs locaux de devenir plus efficace. Dès lors, l'information est porteuse d'efficience pour les parties prenantes. Or, dans l'idée des équipes du *GREMI4*, le critère ultime d'efficience fait intervenir le débordement de l'organisation sur son environnement : l'organisation efficiente modifie son milieu à son avantage, et contribue ainsi à modeler ce milieu.

Dans cette perspective, l'intelligence économique territoriale pose le problème de la gestion des articulations et les transferts d'information (mais aussi données et savoirs) entre acteurs. Elle renvoie à la description des enchevêtrements entre les différentes échelles spatiales (cf. Gilly J.P et Perrat J., 2003) que ce soit aux niveaux des firmes, des services publics ou parapublics.

Ainsi nous devons repenser en profondeur les modes de transfert de l'information dans les organisations locales car les frontières des acteurs institutionnels ou des entreprises prennent désormais la forme d'intersections favorisant l'échange d'information stratégique.

Guesnier B., 2004,¹² voit la gouvernance territoriale « comme une combinaison effectuée localement des actions de toutes les institutions publiques et des actions privées, leur mise en synergie débouchant sur l'excellence territoriale ». Dès lors, certaines synergies débouchent sur des partenariats locaux. Aussi, la gouvernance territoriale locale se définit comme : « la structure de pouvoir d'une institution qui est intégrée dans un environnement large et complexe qui ne peut pas être dominé. Cette institution voit son activité et ses performances être tributaires des relations qu'elle noue de manière contractuelle et paritaire avec les différents éléments composant son environnement ».

Ces recherches conduisent à proposer que la notion de partenariat avec les parties prenantes externes à la municipalité est une nécessité. Mais elle n'est pas simple à mettre en œuvre car même au niveau des organisations publiques on peut voir apparaître des notions de concurrence.

La difficulté peut également se trouver au niveau même du management de la collectivité locale car la répartition des rôles élus/dirigeants, pose un certain nombre de problèmes. Par exemple, il revient à l'élu l'identification des problèmes mais souvent au cadre territorial la formulation des solutions. L'élu est généralement contraint, avant de formuler une orientation stratégique, de se tourner vers son cadre. L'agent administratif devra ensuite décliner la stratégie en plan d'action.

Une stratégie territoriale, s'appuyant sur un processus d'intelligence économique territoriale, transforme le territoire en un *collectif local apprenant* et oblige à une approche de politique générale du territoire avec tous les acteurs référents. C'est en effet aux politiques ainsi qu'aux acteurs référents de proposer la construction d'une territorialité sur le long terme.

Il s'agit, par exemple, d'une volonté collective de pérenniser les emplois et de s'engager dans le développement durable. Parce qu'elle a la responsabilité de la gestion des biens collectifs (y compris l'information mise à disposition par les acteurs), la collectivité

¹² Guesnier B., 2004, « Gouvernance et performance des territoires », in, Guesnier B. et Joyal A. (textes réunis par) - « *Le développement territorial : regards croisés sur la diversification et des stratégies* » -ADICUEER - 280 p.

locale a une vision systémique de la territorialité qui lui permet de gérer la congruence des besoins des parties prenantes.

2-3- Emergence d'une nouvelle conception de la territorialité

Le territoire est aujourd'hui perçu comme une construction des acteurs où s'entrecroisent, dans un cadre géographiquement et historiquement circonscrit, des relations à la fois économiques, sociales, culturelles, politiques et symboliques¹³. Le niveau local apparaît donc comme l'échelle d'action efficace pour aborder les problèmes rencontrés par les populations. C'est à ce niveau qu'il est possible de mettre en œuvre des solutions globales, intersectorielles et participatives pour lutter contre la complexité des phénomènes d'exclusion et de pauvreté. Cette évolution se traduit par l'adoption de principes de bonne gouvernance dont l'objectif est d'améliorer le rapport entre gouvernants et gouvernés.

La notion de citoyenneté participative renvoie à des communautés identitaires qui partagent des valeurs communes et des expériences individuelles afin de mettre en place des projets conjoints. Dès lors, il s'agit d'identifier les conditions de mobilisation des individus à l'action collective.

Cela implique, notamment aux pouvoirs publics de s'investir dans des politiques expérimentales soutenues par l'engagement et la participation des citoyens locaux, en s'appuyant sur les possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication. A ce stade, les instances de décision locales occupent une place stratégique de catalyseur de projets de société.

Selon Guesnier B., 2004, « *l'excellence territoriale* » est un comportement général qui lie les organisations du territoire dans un projet commun. Il parle « *d'entreprises citoyennes* » travaillant avec ses coopérateurs ou en « *coopération-concurrence* » et avec « *les institutions publiques* ». Mais aussi d'institutions publiques locales coopérant dans l'intercommunalité et travaillant en partenariat avec les différents niveaux administratifs territoriaux.

Mais le fonctionnement d'un collectif dans lequel vont œuvrer des organisations concurrentes ou dont la culture renvoie à des modèles différents (public/privé) ne va pas de soi. Un composant essentiel est à mettre en place, il s'agit de la confiance. « *La confiance est souvent présentée comme un ingrédient essentiel de l'action collective et de la constitution de collectifs au niveau local, voire plus simplement comme un élément indissociable des interactions locales* »¹⁴.

« *La confiance est la mère de l'action* ». Ainsi, parler de territoire et de proximité au lieu d'espace n'est pas anodin

Cette nouvelle dynamique du territoire va modifier l'environnement économique et social, au niveau local. Dès lors, ces changements vont par retour modifier les comportements des acteurs, ainsi, « *pour une très grande part, le comportement d'un humain, de ses buts est simplement le reflet de l'environnement dans lequel il se place* »¹⁵. Or, la collectivité doit

¹³ Bouchet Y, 2006, op.cit.

¹⁴ Bouchet Y., 2006, op.cit.

¹⁵ Idem.

comprendre sa vocation de mettre en évidence les capacités de collaboration et par conséquent de spécification des ressources¹⁶. Il appartient désormais aux communautés locales, et à leurs acteurs, de développer une capacité de produire leur propre développement. Et ainsi, de transformer leurs problèmes en projets d'action collective.

Conclusion

L'intelligence économique territoriale est un dispositif qui gère l'information et ainsi permet au collectif territorial d'identifier de nouveaux axes de développements, de nouvelles formes de combats, ou de nouvelles actions économiques ou sociales à mener. Mais on ne peut pas parler d'intelligence économique sans parler de stratégie, car l'intelligence économique n'est pas une fin en soi. Elle est au service de la stratégie.

L'intelligence économique par ses méthodes de questionnement provoque une ouverture d'esprit et génère des réflexes d'apprentissage de l'environnement. Toutefois, l'intelligence économique territoriale est un processus qui dépasse les frontières de la municipalité car il s'ouvre sur les parties prenantes locales.

Cette approche postule que la collectivité locale, et son collectif d'acteurs clés, doivent s'adapter à l'environnement par la mise en œuvre d'une stratégie consciente et cohérente. La transformation du territoire en une *organisation par projets* est un changement de paradigme pour tous les acteurs.

Ainsi, le territoire devient une organisation au sens des sciences de gestion. Parce que les structures des organisations sont essentiellement inertes en raison des contraintes lourdes, internes et externes, le changement passe par une volonté forte des dirigeants, qu'ils soient publics ou privés. Le collectif constitué pour définir la stratégie du territoire fonctionne sur une logique de « *gouvernance hybride* ».

En effet, cette dernière forme d'organisation réticulaire est constituée de relations partenariales verticales et horizontales, d'où sa qualification de gouvernance hybride. Cette forme d'organisation réticulaire fait apparaître un mixage et une coordination des parties prenantes pouvant dans certains cas se limiter à une partie congrue des intérêts de chacun. Un risque particulier est attaché à ce type de structure, celui de la pérennité

Le territoire intelligent est perçu comme un système qui héberge un processus de construction d'une identité reposant sur la formation de liens sociaux, favorisant le partage d'informations, de valeurs et de règles. Et, l'identité du territoire se construit par l'identification à l'environnement interne et la différenciation à l'environnement externe. Ainsi, l'appartenance au territoire s'explique par la forme prise par les réseaux sociaux qui le compose.

Mais la forme que prend le réseau un jour peut changer un autre. Les réseaux s'inscrivent dans une dynamique évolutive. Pour cette raison, Edouard S. et al, 2004,¹⁷ écrivent que « *les réseaux connaissent des évolutions endogènes, liées à la transformation des liens, des objectifs et des membres (...) mais aussi des modifications de l'environnement externe* ».

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Serge Edouard et al (2004, pp17-18) op. Cité

Ces auteurs avancent que l'organisation réticulaire se stabilise avec les dépendances créées grâce aux liens de proximité et aux contraintes d'engagement mutuel, entre les membres. Mais il semble difficile de comprendre, et de démontrer, la dynamique de construction d'un réseau car celui-ci n'existe qu'au travers des représentations que s'en font les acteurs.

Ces différents points de vue aboutissent à une vision contrastée du fonctionnement des réseaux et donc des ancrages de ceux-ci au niveau d'un territoire. Or, seul l'ancrage permet d'exploiter les ressources d'un territoire afin d'en favoriser des recombinaisons et des articulations innovantes

Quant au réseau, il doit être reconnu comme une innovation organisationnelle permettant d'atteindre plus d'efficacité.

Bibliographie

- 1- Bertacchini Y., 2004, « Entre information & processus de communication : l'intelligence territoriale » - *ISDM 16* – Article N°156 – Mai 2004 – 11p
- 2- Bouchet Y., 2006, Dispositif d'intelligence économique territoriale et gouvernance hybride, <http://isdsm.univ-tln.fr>
- 3- Bruneau J.-M., 2004, « L'intelligence territoriale » in « *Veille Magazine* » N° 80 – décembre 204 –pp 30-31.
- 4- Di Méo G., 2000, « Que voulons-nous dire quand nous parlons d'espace ? » - pp. 37-48 - in Lévy J. et Lussault M. (sous la direction de) – *Logiques de l'espace, esprit des lieux. Géographies à Cerisy* - Paris - Edition Belin – Paris - 352 pages
- 5- Dumas P., 2004, « Intelligence, Territoire, Décentralisation ou la région à la française » - *ISDN 16* – Article N°163 – 3p.
- 6- Edouard S. et al, 2004, « Une approche managériale de l'organisation-réseau » (pp.8-24) in Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S. (sous la dir.), *Les réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelle* Paris –Economica – 272p.
- 7- Gilly J.-P. et Perrat J., 2003, « La dynamique institutionnelle des territoires entre gouvernance locale et régulation globale » - XXXIX Colloque de l'ASRDLF – « *Concentration et ségrégation, dynamiques et inscriptions territoriales* »
- 8- Guesnier B., 2004, « Gouvernance et performance des territoires », in, Guesnier B. et Joyal A. (textes réunis par) - « *Le développement territorial : regards croisés sur la diversification et des stratégies* » -ADICUEER - .
- 9- Pautrat R. et Delbeque E., 2006, « L'intelligence économique et territoriale : un défi majeur pour la prospérité des PME-PMI et des régions au XXIe siècle », Base de Connaissance AEGE, <http://www.bdg.aege.fr>.