

## V<sup>E</sup> COLLOQUE TIC & TERRITOIRE : QUELS DEVELOPPEMENTS ?

Université de Franche Comté, Besançon, 9-10 juin 2006

### ***LA CONFIANCE LORS DE LA CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE TERRITORIALE***

---

**Yannick Bouchet**, Doctorant, [ybouchet@sitiv.fr](mailto:ybouchet@sitiv.fr)

Equipe - *EURISTIK*

Centre de Recherche *Magellan*, IAE de Lyon,

Université Jean-Moulin, Lyon 3

Résumé : Cette communication prend appui sur des recherches menées au sein de municipalités de moyenne dimension. Nos travaux convergent vers la mise en place d'un processus d'intelligence économique territoriale (IET). Un des enjeux pour le chercheur, est donc de comprendre comment la confiance entre en jeu dans ce processus à risques.

Summary : This communication takes support on the research undertaken within municipalities of average dimension. Our work converges towards the installation of a process of territorial economic intelligence (IET). One of the stakes for the researcher, is thus to understand how confidence between in this process at the risks.

Mots clés : intelligence économique, intelligence économique territoriale, risque, gestion de projet.

Key words : economic intelligence, territorial economic intelligence, risk, project management.

## **LA CONFIANCE LORS DE LA CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE TERRITORIALE**

---

### **INTRODUCTION :**

Cette communication prend appui sur des recherches menées au sein de municipalités de moyenne dimension. Nos travaux convergent vers la mise en place d'un processus d'intelligence économique territoriale (IET). Pour cette raison, nous nous intéressons à un style de management spécifique, celui qui décide, construit, anime et exploite un processus nouveau et ouvert.

La mise en place d'un processus d'IET met en œuvre une organisation hiérarchique spécifique et induit un changement dans les habitudes de travail. Cette construction est un processus générateur de risques, elle est cindynogène. Un des enjeux pour le chercheur, est donc de comprendre comment la confiance entre en jeu dans ce processus à risques.

La mise en place de l'IET, s'inscrit dans un continuum de trois phases qui s'ordonnent dans le temps. On observe au cours des trois étapes, qu'il s'établit des relations dyadiques à risques, entre les groupes d'acteurs.

Nous montrerons, dans une première partie, ce qu'est l'intelligence économique territoriale, puis dans une deuxième partie, qu'il existe trois étapes, et qu'elles s'inscrivent dans différentes formes d'objectivation de la confiance.

### **1- UN NOUVEAU DISPOSITIF DE GESTION, L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE TERRITORIALE.**

L'intensification de la concurrence entre les firmes et leur concentration sur quelques sites, déterminent un nouveau mode de concurrence. Pour cette raison, l'attractivité des collectivités territoriales est regardée par les entreprises pour accroître leur compétitivité. L'affrontement prend alors une nouvelle forme car il ne concerne plus uniquement les entreprises en elles, il s'élargit aux territoires (cf., Bernard Pecqueur (1999)). La concurrence entre territoires les pousse ainsi dans la bataille mondiale.

Ainsi, 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 Franck Bulinge de décembre 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-t-il une différence entre la gestion d'une entreprise et la gestion d'un territoire ? Pour Jean-Maurice Bruneau (2004, p31) 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. Pour Jean-Maurice Bruneau (Id., p5) les entreprises ont un métier tandis que les territoires ont une identité historique,

sociale et économique, un capital culturel. Par exemple, la vocation des territoires peut être de construire une politique de développement dont la réussite se mesure en termes d'emplois, de cohésion sociale, de qualité de vie etc... donc loin de la rationalité instrumentale qui caractérise le point de vue des entreprises. Ainsi, les visions 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<sup>i</sup>, qui relie la veille au développement du territoire et ainsi confondent un outil (la veille) et un dispositif de gestion (l'intelligence); de Philippe Dumas (2004)<sup>ii</sup> et Philippe Clerc (2004)<sup>iii</sup>, de l'Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires<sup>iv</sup>, ou bien de Jacques Fontanel et Liliane Beanshel (2005)<sup>v</sup>, qui transposent les méthodes de l'IE dans la gestion des territoires. Mais c'est Yann Bertacchini (2004b, p2), 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* ».

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, Herbert A. Simon (1991, p66) écrit que « *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* ».

L'intelligence économique territoriale est un nouveau processus permettant l'échange d'informations stratégiques au niveau local. La construction de ce processus passe par une gestion de projet qui produit un programme de mise en place. Le programme se décompose en trois phases distinctes : - l'étape de réflexion qui définit la cible globale, - l'étape de production du nouveau processus, et l'étape finale, qui est en fait, la mise en exploitation du nouveau dispositif créé. Durant ce continuum, le système territorial s'auto-organise dans un processus d'apprentissage social.

## **2- UN PROCESSUS EMPIRIQUE DE MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU DISPOSITIF, LA GESTION DE PROJET.**

La pérennité du processus ouvert sur l'externe repose sur la constitution d'un réseau d'acteurs-clés (ligne managériale et leaders d'opinion). Constitué au lancement du projet pour initier les mutations dans les organisations, ce réseau doit ensuite évoluer vers l'animation d'un comité de pilotage, qui peut éventuellement prendre la forme d'un conseil de développement restreint ou « un dispositif de coordination » (cf., Bernard Pecqueur et Jean-Benoît Zimmermann (2004, p26)). Le collectif constitué pour définir la stratégie du territoire fonctionne sur une logique de « *gouvernance hybride* » (cf., Patrick Joffre et Thomas Loilier (2004, p69)). 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 certain 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 (cf., Patrick Joffre et Thomas Loilier (id.)). Ce collectif d'acteurs-clés n'est pas une bureaucratie au sens d'Hegel, c'est-à-dire un système holiste dominé par la raison et voyant l'irrationalité dans la société civile, mais un collectif partageant une vision du territoire et de la

territorialité. Il joue un rôle moteur aux dynamiques territoriales et devient un référent pour les parties prenantes du territoire. Ainsi, ce collectif d'acteurs-clés structure les mécanismes de coordination entre les parties prenantes.

## 2.1- Une approche empirique du besoin.

L'intelligence économique territoriale 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. Pour cette raison, on ne peut pas parler d'intelligence économique sans parler de stratégie (cf., Philippe Geffroy (2003, p3)), car l'intelligence économique n'est pas une fin en soi. Elle est un dispositif de gestion au service de la stratégie.

Pour Marc Audigier, Gérard Coulon, Patrick Rassat (2003, p56), « l'intelligence économique par ses méthodes de questionnement provoque cette ouverture d'esprit et génère des réflexes d'apprentissage de l'environnement ». Cependant, 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. Dès lors, la stratégie se décline en projets opérationnels pour le territoire et ainsi inculque à celui-ci la gestion par objectifs.

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.

C'est lors de la première phase, que la décision de la construction du système d'IET est prise, par la gouvernance hybride. Cette gouvernance forme un groupe de décisionnaires (« *le système décisionnel* »), quant à l'opérationnalité, elle est effectuée par les

acteurs du projet (« *le système opérant* »). Mais en général, le couplage entre système de décision et d'opération n'est pas direct, il doit y avoir un système d'information qui joue le rôle d'interface entre les systèmes (cf., Jean-Louis Le Moigne, 1999). Le système d'information entre les parties est orchestré par un processeur particulier : le chef de projet. C'est donc sur cet acteur que repose l'instauration de la confiance dans la communication entre les deux systèmes. En effet, la gestion de l'information prend, dans le cadre de la mise en place d'un processus d'intelligence économique territoriale, un caractère particulier car elle est, d'une part, un outil de gestion (elle circule et est compréhensible par un ensemble d'acteurs hétérogènes) dans le cadre du déroulement du programme (la construction du processus), et, d'autre part, elle est organisée (voir ordonnancée : collecte, validation, expertise etc.) pour être diffusée dans le processus d'intelligence économique territoriale lorsque celui-ci sera en place.

C'est de la responsabilité de la maîtrise d'œuvre (MOE<sup>vi</sup>) et de la maîtrise d'ouvrage (MOA<sup>vii</sup>) de trouver cette personne clé, c'est-à-dire, l'animateur du groupe projet (appelé de différente manière généralement en fonction de la taille du groupe, le chef de projet ou le directeur de projet). Nécessairement désigné avec la plus grande attention, ce manager-animateur doit « *notamment réussir à faire émerger des nouveaux talents et à les faire travailler en harmonie* » (cf., Michel Barabel et Olivier Meier, (2004, p67)). C'est ainsi qu'il va constituer un réseau d'individus appartenant aux différentes parties prenantes. Celles-ci vont porter le projet et en assurer la tutelle. Une forme réticulaire aussi complexe, car composée d'acteurs internes et externes ne se connaissant pas nécessairement, doit être construite sur la confiance et la transparence (cf., François Jolivet (2003, p191)). Ce manager d'équipe hétérogène doit avoir les qualités d'homme-ressources pour répondre aux exigences de l'organisation d'un projet d'intelligence économique territoriale.

## 2.2- Une phase de construction de l'objet, une démarche empirique.

La recherche d'axes innovants produit des idées qui vont prendre la forme d'objectifs nouveaux à construire. Ainsi, un ou plusieurs groupes d'individus vont être chargés de transformer les idées retenues en objectifs pour le système d'intelligence économique territoriale. Mais le nouveau système est par essence innovant et à ce titre difficile à spécifier correctement au début du projet. C'est la dynamique entre une mutation progressive des pratiques et l'introduction progressive des technologies qui permet aux acteurs de « *conscientiser* » et de formuler correctement leurs besoins au fur et à mesure. Et selon Pascal Charpentier (2004, p29) les technologies de l'information occupent un rôle particulier dans la gestion du changement car elles interfèrent autant sur sa conduite que sur sa motivation.

La notion de dispositif à construire fait apparaître une suite logique d'acteurs, depuis ceux qui en sont à l'initiative jusqu'aux utilisateurs futurs. Les acteurs du projet vont être : les utilisateurs futurs, le(s) propriétaire(s) et ceux qui vont le construire. Ainsi naît, une relation d'autorité entre le futur possesseur et celui qui le construit. Dans cette perspective, Vincent Giard (2004a, p39) définit les niveaux de responsabilité d'un projet par un triptyque « *maîtrise d'ouvrage – maîtrise d'œuvre – responsable de lots de travaux* ». Le maître d'ouvrage est le propriétaire de l'objet futur. C'est lui qui fixe les objectifs et les budgets. Le maître d'œuvre assure deux rôles : il est l'architecte (ou l'ensemblier) et il coordonne la réalisation de l'ouvrage. Les responsables de lots, sont pour Giard, des acteurs qui assurent la réalisation des tâches élémentaires de l'ensemble. La structure d'autorité ainsi constituée est une relation de pouvoir que Michel Crozier et Erhard Freidberg (1977, p57) considèrent comme inséparablement liée à la négociation : c'est une relation d'échange, donc de négociation. Ainsi, les groupes de responsabilité vont devoir communiquer, échanger des informations et négocier tout au long du projet. Les points de négociations peuvent, par exemple, porter sur des enveloppes budgétaires et donc conduire à des négociations entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Ceci peut éventuellement se produire dans le cas d'une fonctionnalité

rajoutée par la maîtrise d'ouvrage en cours de projet.

Mais comment constituer une équipe projet ? C'est la question que va se poser le chef de projet après sa nomination. Pour Gilles Garel (2003, P58), l'équipe projet est généralement constituée, malgré la diversité des acteurs, d'un groupe cohérent, porteur d'une même vision du projet, capable de résister au stress pendant les moments difficiles.

Pour Jacques Rojot (2004), la constitution d'un groupe de travail répond à la logique de l'analyse sociotechnique. Il dépend à la fois des comportements des individus dans le groupe et de la technologie. Pour cette raison, cette organisation est composée d'un système social et d'un système technique qui interagissent. Les acteurs sont animés par des valeurs d'engagement, d'autonomie, d'esprit de décision et chacun est responsable de sa mission (cf., Gino Gramaccia (2001)). Ainsi, le besoin fondamental de cohésion des acteurs est la garantie du succès des relations humaines pendant la durée de vie du projet. Ceci permet la convergence des savoirs et facilite l'échange d'informations issues des pratiques opérationnelles. Cette assertion fait dire à François Jolivet (2003, p221), que la compétence projet est une compétence collective.

Les groupes de travail vont être constitués de deux types d'acteurs ; les acteurs internes à la municipalité et les acteurs externes, c'est-à-dire les parties prenantes du territoire collectivement choisies pour faire partie des membres du projet. Les acteurs internes du projet vont être issus des services de la municipalité. Pour cette raison, il est nécessaire de veiller à ce que les directions et les chefs de services libèrent du temps aux personnes détachées au projet. Mais pour que les hiérarchies libèrent du temps à leurs agents, elles doivent avoir compris l'enjeu du dispositif pour la collectivité. Elles doivent également, même si elles ne sont pas directement impliquées par sa mise en place, être parties prenantes du projet. Car, une direction semble avoir plus de pouvoir que le chef de projet sur un agent, puisque la notation des fonctionnaires est encore faite par elle et non par les chefs de projets, et que la notation

peut jouer un rôle sur le déroulement de carrière du fonctionnaire. C'est donc un facteur pouvant induire des comportements « déviants », par exemple par des stratégies personnelles, ou des adhésions provisoires.

Quant aux acteurs externes, ce sont des individus ayant une compétence technique, technologique, organisationnelle ou une connaissance particulière du territoire (par exemple : l'histoire de sa construction, de ses cours d'eau, de sa culture etc.).

Par rapport à la hiérarchie de la collectivité locale, l'adhésion du maire au projet d'intelligence économique territoriale est nécessaire pour que celui-ci puisse être lancé. Il doit cependant s'effacer dans la phase de construction du processus. Philippe Herbaux et Richard Chotin (2002) écrivent que « *les modalités d'influence d'un projet territorial à l'échelon d'une commune sont flagrantes. Le maire, responsable administratif et parfois partenaire d'un groupe de travail est bien souvent à l'initiative de l'accompagnement ou du rejet du projet* ». Toutefois, lors du déroulement du programme, l'exclusion du maire ou des principaux élus, de la maîtrise d'œuvre permet au groupe de travail d'œuvrer sans pression quotidienne. Le fonctionnement du groupe échappe ainsi à une structure administrative pyramidale, pour travailler en mode participatif sans influence ou contraintes hiérarchiques administratives.

Le projet mobilise des experts de différents services qui peuvent changer dans le temps. On observe une forte hétérogénéité initiale des points de vue s'appuyant sur des logiques différentes et renforcée par l'incertitude pesant sur les spécifications détaillées (cf., Vincent Giard (2004a, p39)). Pour cette raison, c'est au fil du temps que la connaissance du processus et que la confiance dans le dispositif se construit. C'est un mouvement dynamique dont le sens se renforce au fur et à mesure de l'avancement du travail (cf., Lionel Bellenger et Marie-Josée Couchaere (1999)). En effet, au début la connaissance est faible et donc les degrés de liberté sont grands, mais à la fin du projet c'est l'inverse qui se produit. Le déroulement du programme est un processus d'apprentissage collectif. Toutes les parties prenantes vont donc acquérir des compétences nouvelles, que ce soit sur la gestion de projet,

ou sur le processus d'IET. Mais cette organisation (l'équipe projet) pose néanmoins quelques problèmes de capitalisation des connaissances et des expériences, car à la fin du projet chaque expert retourne généralement dans son unité d'accueil.

### **2.3- Un nouveau dispositif de gestion, un changement organisationnel.**

Une organisation est avant tout « *un ensemble de comportements humains* » (cf., François Dupuy (2001, p7)). C'est sur ces derniers que le processus d'intelligence économique territoriale va agir en prenant sa place dans l'organisation. Le changement organisationnel est un processus social qui met en évidence les rigidités bureaucratiques de certains acteurs. Toutefois, Michel Crozier et Friedberg Erhard (1977, p386) pensent, que contrairement aux idées qui circulent, les acteurs ne sont pas attachés à leurs routines et sont prêts à changer rapidement s'ils sont capables de trouver un intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Le changement, l'apprentissage de nouvelles formes d'actions collectives, de nouveaux jeux, nécessitent cependant une rupture avec les anciens jeux. L'inévitabilité des crises est donc soulignée, tout comme le risque qu'elles produisent l'effet inverse, c'est-à-dire le renforcement des mécanismes d'adaptation, voire des régressions. (cf., Michel Crozier et Friedberg Erhard, p382, p401). Mais tout changement constitue toujours un pari, une rupture calculée (cf., Michel Crozier et Friedberg Erhard, p440). Pour Pascal Charpentier (2004, p33) ce sont principalement les décisions d'importance intermédiaire qui concernent les salariés. C'est-à-dire les changements d'organisation, de modification structurelle, etc. Elles se posent peu dans le cadre de décisions stratégiques. Dès lors, tout projet structurant suppose une démarche d'accompagnement au changement afin de gérer les mutations induites par la technologie dans l'organisation. Ainsi, pour Gilles Paquet (2000, p2) le changement technique affecte donc non seulement la forme des interactions et des organisations mais plus profondément la culture et les valeurs. Pour cet auteur, les communautés de travailleurs qui ne sont pas énormément flexibles, la commutation, « *la révolution commutative* » de Marc Guillaume (1999), est synonyme de précarité accrue,

d'incertitude, de fracture et de rupture. C'est par exemple le cas pour les technologies de l'information et de la communication qui remettent en cause les manières de penser et les façons d'agir des individus dans leur rôle de travailleur, d'élus, de gestionnaire et de citoyen (cf., Bernard Sévigny (2003)). L'adaptation à *un outil virtuel* qui permet de transformer le *réel* exige des efforts. Ce changement de paradigme requiert un travail d'introspection et un apprentissage constant. Il requiert aussi un discours adéquat. Annie Bartoli (2005, chp 9) a remarqué que le changement dans le secteur public a fait l'objet d'une recherche sémantique appropriée. Ainsi, depuis la circulaire de Michel Rocard en 1989 on passe des termes de *renouveau*, à *réforme* (Juppé 1995), puis finalement à *modernisation*. Cette recherche d'une sémantique, adéquate et porteuse d'une sémiotique qui ne heurte pas les valeurs, montre à quel point les managers et les politiques sont mal à l'aise avec ce concept de changement.

Toutefois, la frilosité de certains managers à la conduite du changement n'est sans inconvénient. Car, pour Gérard-Dominique Carton (1999), la pénibilité du changement d'une catégorie d'individus, ne doit pas faire sous-estimer la pénibilité du non-changement pour les autres. Ne pas changer peut induire les mêmes réactions plus ou moins fortes en fonction de la valeur que nous attribuons à ce que nous souhaitons voir évoluer ou changer. Ainsi, un des objectifs principaux de la gestion du changement est la consolidation de l'organisation. Cette phase passe généralement par la sensibilisation et la persuasion des acteurs. Mais il faut que l'information soit comprise et que la motivation pour changer soit suffisante. Ainsi, « *écouter, ce n'est pas demander aux gens ce qu'ils veulent, c'est leur dire* » (cf., François Dupuy (2001, p45)). C'est dans cet esprit que l'affichage des objectifs et de leurs conséquences sociales intervient (notamment en termes de changement de poste) le plus rapidement possible avec le maximum de transparence vis-à-vis du personnel concerné. Dans cette perspective, le management du projet assure la confiance en affichant sa volonté de conduire le changement sans faille et de manière constante dans le temps. Il semble nécessaire d'accorder beaucoup d'attention à la définition

de la nouvelle organisation et s'attacher aux différents points de détails. Les agents vont, par exemple, réclamer des explications jusque dans les niveaux les plus opérationnels. Ces questionnements peuvent prendre la forme : de marques d'inquiétude, d'un discours en vue de déstabilisation du management. Dans cette dernière idée, Chris Argyris, Bertrand Moingenon et Bernard Ramanantsoa (2000) écrivent que les individus créent et agissent dans le but de conserver l'univers dans lequel ils vivent. Dans ces conditions, un acte efficace est un acte qui produit régulièrement les conséquences attendues, il donne confiance et persuade.

Jay A. Conger (1998) montre que la persuasion est, bien plus qu'une technique, c'est un véritable style de management. Persuader efface le doute, ainsi il facilite l'adhésion. Sensibiliser c'est rendre sensible donc vulnérable, qui peut par conséquent déstabiliser. Il semble nécessaire de mener des actions de sensibilisation et de persuasion concomitantes. Ainsi, nous parlons de processus de *sensibilisation-persuasion* car il semble s'inscrire dans un ensemble d'actions et de conséquences dont les causes et les effets interagissent.

## CONCLUSION.

Le territoire s'organise pour lutter dans un environnement international hostile, il intègre : une stratégie, une organisation territoriale par projet, des systèmes d'information, des réseaux sociaux, des processus de production de connaissances, il mobilise des actifs etc..., autour d'espaces communs d'échanges. C'est ainsi que la confiance entre au cœur des échanges d'informations et de coopération entre les acteurs. Ainsi, nous postulons que la confiance est un ingrédient essentiel, que ce soit pour la construction ou le fonctionnement, d'un processus d'intelligence économique territoriale.

Le croisement permanent des intérêts économiques, sociaux et sociétaux fait que le processus d'IET est un système instable. Il doit perpétuellement s'adapter pour trouver des moments d'équilibre transitoire. Pour cette raison, la confiance dans la finalité du

dispositif est un aspect nécessaire pour la pérennité du système.



## BIBLIOGRAPHIE :

- Argyris Chris, Moingenon Bertrand et Ramanantsoa Bernard (2000), *Savoir pour Agir* - Dunod – 2000- 330p.
- Audigier Marc, Coulon Gérard, Rassat Patrick, Norlain Bernard (Préfacier) (2003), *L'intelligence économique. Un nouvel outil de gestion. MAXIMA (LAURENT DU MESNIL)*, 167 pages, 2003.
- Barabel Michel et Meier Olivier (2004), *Le métier de manager aujourd'hui (pp64-68)* - Cahier français – Comprendre le management - N°32 – 95p – Juillet/Août 2004
- Bartoli Annie (2005), *Le management dans les organisations publiques* - Paris – Dunod – 2005 (2ème éd.) - 419 pages.
- Bellenger Lionel et Couchaere Marie-Josée (1999), *Animer et gérer un projet* - ESF éditeur – 4ème édition – 1999 – 176p.
- Bertacchini Yann (2000), *Information et veille territoriales – Thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille – décembre 2000 – 261p.*
- Bertacchini Yann (2003), *Territoire et Capacité de Développement – proposition d'une fonction d'évaluation du potentiel d'action local* - ISDM 8 – Article N°70 – Mai 2003 – 8p.
- Bertacchini Yann (2004a), *La méthode, l'acteur et le lien social : la formule pédagogique du management de projet et la communication associée* - ISDM 15 – Article N°153 – Avril 2004 – 7p.
- Bertacchini Yann (2004b), *Entre information & processus de communication : l'intelligence territoriale* - ISDM 16 – Article N°156 – Mai 2004 – 11p.
- Bertacchini Yann et al (2003), *Territoire physique / territoire virtuel – Quelle cohabitation ?* - ISDM 9 – Article N°77 – Juillet 2003 – 12p.
- Bertacchini Yann et Herbaux Philippe (2003a), *Mutualisation & Intelligence Territoriale* - ISDM 9 – Article N°73 – Juillet 2003.
- Bertacchini Yann et Herbaux Philippe (2003b), *La relation d'échange au sein du territoire* - ISDM 9 – Article N°76 – Juillet 2003
- Bertacchini Yann et Herbaux Philippe (2005), *Les TIC, leviers de gouvernance territoriale* - ISDM 21 – N°251 – 2005 – 13p.
- Bertacchini Yann et Hingji Mathilde (2003), *Le développement d'une ville moyenne dans l'espace euro-méditerranéen. Etude de cas : La Ciotat* - ISDM 14 – N°143 – 2003 – 9p.
- Bruneau Jean-Maurice (2004), *L'intelligence territoriale*, Veille Magazine, N° 80 – décembre 204 – pp 30-31.
- Bulinge Franck (2002), *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique* - Thèse de doctorat en Science de l'information et de la communication – Université de Toulon et du Var – 2 décembre 2002.
- Carton Gérard-Dominique (1999), *Eloge du changement- leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel* - Paris - Village Mondial – 1999 – 256 p.
- Charpentier Pascal (2004), *Les formes du management – La gestion du changement dans les organisations (pp29-36)* - Cahier français – Comprendre le management - N°32 – 95p – Juillet/Août 2004
- Conger Jay A. (1998), *Winning'em Over*, éd. Simon & Shuster, 1998.
- Crevoisier Olivier (1998), *Mondialisation et territorialisation de l'économie : les*

- approches homogénéisante et particularisante, in Proulx Marc-Urbain (sous la direction de), Territoires et développement économique, Éditions L'Harmattan – 1998 - pp.23-47.
- Crozier Michel et Freidberg Erhard (1977), L'acteur et le système – Paris – Seuil – 1977 – 447 p.
- Dumas Philippe (2004), Intelligence, Territoire, Décentralisation ou la région à la française - ISDN 16 – Article N° 163 - mai 2004 – 3p.
- Dupuy François (2001), L'alchimie du changement- Problématique, étapes et mise en œuvre - Dunod – 2001 - 224 pages.
- Fontanel Jacques et Bensahel Liliane (2005), Stratégie militaires et intelligence économique (pp55-72) in Driss Guerraoui et Xavier Richet, Intelligence économique et veille stratégique – Défis et stratégies pour les économies émergentes – L'Harmattan, Paris - 2005
- Garel Gilles (2003), Le management de projet, Paris, La Découverte – Collection Repères – 2003
- Geffroy Philippe (2003), De l'intelligence Economique à l'Intelligence Territoriale. Une première approche organisationnelle par le dispositif Lorrain d'Intelligence Economique Territoriale DECiLORTM - Conférence : Intelligence économique : Recherche et Applications - 14 et 15 avril 2003.
- Giard Vincent (2004), Les formes du management – Management de projet (pp37-44) - Cahier français – Comprendre le management - N°32 – 95p – Juillet/Août 2004.
- Gramaccia Gino (2001), Les actes de langage dans les organisations - Harmattan - 2001 - 288 pages
- Guillaume Marc (1999), L'empire des réseaux - Paris : Descartes - 1999
- Herboux Philippe et Richard Chotin (2002), L'intelligence économique, outil du pacte territorial dans les pays du Pévèle, Colloque ASRDLF – Université du Québec à Trois Rivières (canada) du 21 au 23 août 2002.
- Joffre Patrick et Loilier Thomas (2004), Répondre aux mutations de l'environnement des entreprises – l'organisation en réseaux, (pp69-76) - Cahier français – Comprendre le management - N°32 – 95p – Juillet/Août 2004
- Jolivet François (2003), Manager l'entreprise par projets : Les métarègles du management par projet – Colombelles (Calvados) - EMS éditions – 2003 – 300 p.
- Kotter John P. (1996), Leading Change, éd. Harvard Business School Press, 1996
- Le Moigne Jean-Louis (1999), La modélisation des systèmes complexes - Paris - Dunod – 1999 – 178 p.
- Paquet Gilles (2000), E-gouvernance, gouvernementalité et État commutateur - Texte présenté au 55e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval qui s'est tenu à Québec les 1 et 2 mai 2000 - 19p
- Pecqueur Bernard (1999), Introduction, (pp13-22) in Pecqueur Bernard et al, Dynamiques territoriales et mutations économiques - Paris, Montréal (Canada) – l'Harmattan – (1996) éd. 1999 - 246 p.
- Pecqueur Bernard et Zimmermann Jean-Benoît (2004), Introduction, (pp 13-41) in Pecqueur Bernard et Zimmermann Jean-Benoît, Économie de proximités - Paris - Hermes Science Publications : Lavoisier, 2004 - 264 p.

Rajemison Sahondra et Razafimahatolotra Dawidson (2005), Proposition de Modèle d'Action Globale pour un Développement Local, Communication au XVIIème COLLOQUE FEDERATEUR de l'INSTITUT CEDIMES, Le développement local dans une perspective comparée - 13p - Turin (Italie) - mai 2005.

Rojot Jacques (2004), Comprendre l'entreprise et son organisation – théorie des organisations, (pp23-28) - Cahier français – Comprendre le management - N°32 – 95p – Juillet/Août 2004

Sévigny Bernard (2003), La collectivité apprenante, L'Agora vol 10 n° 2, automne 2003

Simon Herbert A. (1991), Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel – Paris – Bordas - Dunod – 1991 – 230 p.

---

<sup>i</sup> <http://www.Zeknowledge.com> : Dont la définition proposée est : « l'intelligence territoriale se propose de relier la veille et l'action publique au service du développement économique et industriel d'un territoire ».

<sup>ii</sup> Philippe Dumas (2004, p2) écrit : « Par référence à « l'intelligence économique » comprise comme une démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise, l'intelligence territoriale joue sur le rapprochement entre l'intelligence comme processus cognitif et d'organisation de l'information, et le territoire comme espace de relations significatives ».

<sup>iii</sup> Philippe Clerc : l'Intelligence Territoriale se définit comme la pratique et le savoir faire de production, d'interprétation et diffusion des connaissances sur le territoire. Ses objectifs sont de donner une capacité d'intelligence au territoire, de produire des connaissances adaptées au global / local, d'organiser la sécurité économique, de mettre en place des stratégies d'influence (social learning). Lors du Colloque « *De la concurrence à la guerre économique* » 2 décembre 2004, ESIEE, Noisy-le-Grand (disponible le 19/02/2006 : [http://criepaca.phpnet.org/article.php?id\\_article=57](http://criepaca.phpnet.org/article.php?id_article=57))

<sup>iv</sup> Selon l'Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires (<http://www.iaat.org>), l'intelligence territoriale : « consiste en la maîtrise des méthodes et moyens de l'intelligence économique au service du développement des territoires. Ce concept désigne l'ensemble des connaissances pluridisciplinaires qui, d'une part, contribuent à la

---

compréhension des dynamiques territoriales, et d'autre part, ambitionnent d'être un instrument au service des acteurs du développement durable des territoires ».

<sup>v</sup> Pour Fontanel Jacques et Beanshel Liliane (2005, p61), « l'intelligence territoriale peut être définie comme l'utilisation de l'organisation et des outils de l'intelligence économique au développement des territoires, voire à leur attractivité ».

<sup>vi</sup> Selon l'AFITEP-AFNOR (1998, p10), la maîtrise d'œuvre est la personne physique ou morale qui reçoit mission du maître d'ouvrage pour assurer la conception et le contrôle de la réalisation d'un ouvrage conformément au programme.

<sup>vii</sup> Selon l'AFITEP-AFNOR (1998, p10), la maîtrise d'ouvrage est la personne physique ou, le plus souvent, la personne morale qui sera le propriétaire de l'ouvrage. Il fixe les objectifs, l'enveloppe budgétaire et les délais souhaités pour le projet.