

## *MUTUALISATION & INTELLIGENCE TERRITORIALE*

---

### **Philippe Herbaux**

Ingénieur de recherche  
Université Lille 2 ★ SFP 1 r. du Pr. Laguesse ★ F-59000 Lille Cedex  
[pherbaux@mailsfp.univ-lille2.fr](mailto:pherbaux@mailsfp.univ-lille2.fr) + 33 03 20 60 39 02

### **Yann Bertacchini**

Maître de Conférences  
Université de Toulon et du Var ★ BP 132 ★ F- 83957 La Garde Cedex  
[bertacchini@univ-tln.fr](mailto:bertacchini@univ-tln.fr) + 33 04 94 19 66 09

**Résumé** : la mise en œuvre d'un dispositif intégré de traitement des menaces au sein d'un territoire est souvent complexe pour ses promoteurs. La nature même de l'exercice engage à limiter la phase d'essais-erreurs en s'appuyant sur des réalisations existantes, notamment dans le monde des pme/pmi locales.

La globalisation croissante et l'incertitude croissante qui en résulte, impose une visibilité et une anticipation des risques. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) utilisés pour réduire les zones d'incertitudes obligent à adopter une démarche par projet qui « bousculent » le schéma de culture interne à l'organisation et la place parfois, selon Pateyron (1994) en « situation d'incertitude complexe ».

L'entreprise, acteur du territoire, peut devenir le point d'appui, d'une exploration des TIC au service d'un projet et offrir un retour d'expérience nécessaire à la mise en œuvre des logiques d'intelligence territoriale. La capacité des responsables d'entreprises à se regrouper en atelier d'échanges au sein d'un territoire pour étudier les démarches de mutualisation de l'information permet l'accès à une phase d'apprentissage par un échange continu des pratiques et des méthodes. Elle consolide ou ravive le lien historique existant bien souvent entre ces acteurs pour l'enrichir d'un projet commun ; elle crée une dynamique élargie propice à établir une interrogation sur le volet d'intelligence territoriale. Ce maillon du tissu économique local accède au titre de partenaire incontournable d'une réflexion partagée au sein du territoire.

L'observation de la mise en œuvre d'un ensemble d'actions expérimentales dans le traitement de l'information, révèle au sein d'un même territoire, un souci de parangonnage des pratiques en la matière. Les actions progressivement mises en œuvre et issues de besoins identifiés par le groupe, s'établissent sur une coagulation des ressources autour des questionnements individuels. Elles tendent vers une mutualisation des démarches et des moyens sur un lien historique existant, pour évoluer vers la recherche entre ses acteurs d'une communication « non confondante » Sfez (1999). Elles constituent ainsi le point d'appui préliminaire expérimental d'un futur schéma d'intelligence territoriale.

**Summary** : the making of an integrated device of competitive intelligence by is often complex for its promoters. Methodologies of project used in these mechanisms, "run up" the

internal diagram of culture to the company and sometimes place it, according to Pateyron (1994) in "complex situation of uncertainty".

The observation of a local GPS (strategic task force) with SME undertakings of an identified territory, enables us to note a lever effect in the progressive appropriation by its members, of logics of competitive intelligence. They get a benchmarking means and thus act on an evolution of the culture of the organizations. They thus constitute the experimental preliminary field of a future diagram of territorial intelligence.

**Mots clés** : Acteur, Intelligence territoriale, réseau, mutualisation, communication.

**Abstract** : Territorial intelligence, network, mutual exchange, communication

## Mutualisation & Intelligence Territoriale

### 1 Introduction

La mondialisation galopante suscite un retour au local ; s'investir et parler de son terroir est porteur de sens. Nous sommes maintenant bien loin du temps où Georges Gontcharoff « habitait » dans les années 68, la revue « Territoire » pour accompagner les questionnements sur le développement local. Les concepts ont bénéficié peu à peu d'une vision plus systémique pour s'enrichir à la fin des années 90 de l'émergence du concept de contrat de pays. Plus de 250 de ces contrats de pays ont été signés (Datar, 2000).

Définis en France par l'avènement de la loi dite Voynet sur l'aménagement du territoire, ces dispositions prennent en compte dans leur schéma général, du développement de la communication et de la nouvelle économie (Bertacchini, 2000) ; ce champ étant dépendant d'une réflexion partagée :

« le pays exprime la communauté d'intérêts économiques et sociaux. Les collectivités territoriales et leurs groupements définissant, dans le cadre du pays, en concertation avec les acteurs concernés, un projet commun de développement »<sup>1</sup>.

Communauté, groupements, acteurs, projet commun, sont la trame d'un leitmotiv favorisant l'échange et la mutualisation autour d'un pôle social, économique et culturel. Il s'agit bien de la promotion des logiques de management par projet dont il est implicitement entendu que chacun devra s'approprier peu à peu la démarche. L'accession de l'intelligence territoriale au rang d'outil offensif de visibilité stratégique est l'un des instruments d'une gouvernance locale plus éclairée.

Il s'agit bien de prendre en compte les composantes du projet dans une approche systémique pour se déployer sur un registre constructiviste, (Watzlawick 1984). Le champ épistémologique de recherche s'adosse alors à la nature récursive des développements au sein du territoire. « Marcheur, il n'y a pas de chemin, le chemin se construit en marchant » nous disait Gaston Bachelard.

La propension à repérer et à anticiper les facteurs critiques d'échecs permettent d'atténuer sinon d'éviter les conséquences du jeu économique mondial. L'intelligence territoriale devient un des outils de management du local dont Philippe D'Iribarne (2002) se plaît à rappeler « le lien archaïque avec l'univers des traditions ».

Le présent exposé intervient en amont des logiques d'intelligence territoriale ; il limite ses apports sur l'observation de l'un des acteurs du territoire dans ses démarches d'anticipation des embûches du futur (Morin 2000). Le jeu territorial bénéficie alors d'un ensemble d'expérimentations qui sont autant de points d'appui d'un futur dispositif « d'intelligence connectée » (De Kerckove, 2000). Nous exposerons succinctement, à l'aide d'un schéma, quelques repères de la démarche d'intelligence appliquée au territoire. Nous verrons en quoi, notre objet d'étude, à savoir la mise en œuvre d'un ensemble d'actions à destination des pme/pmi d'une même région, établit un gradient de mutualisation des informations et fonde un socle d'expertise locale. Cette expertise constituant un point d'appui d'une réflexion territoriale sur les modalités d'anticipation des risques.

Nous concluons sur quelques voies de recherche liées à la mise en œuvre des logiques d'intelligence territoriale.

---

<sup>1</sup> (LOADDT) loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire du 29 juin 1999

## 2 -Intelligence économique

### 2.1 Historique

Plus que dans d'autres disciplines, les sciences de la communication bénéficient des apports tressés des autres domaines scientifiques (gestion, mathématiques, sociologie, informatique etc.). Le volet de l'intelligence territoriale qui en est issu, bénéficie également de ce foisonnement des contributions par un enrichissement continu des connaissances. Il s'inscrit dans le paradigme « de la complexité de la connaissance » illustré dans les tomes successifs de *La Méthode* (Morin 1977,1980,1987,1991).

C'est au début des années 1980 en France que les logiques de veille ont été déclinées hors du champ technologique (veille technologique) pour envahir peu à peu tous les secteurs d'activité (veille juridique, financière, marketing, sociétale etc.). Cet instrument de captage et traitement de l'information accédait rapidement au rang d'outil de management pour développer un concept plus large : l'intelligence économique (I.E).

Si la veille est un outil du traitement de l'information, l'IE en est sa boîte à outils.

Christian Harbulot<sup>2</sup> et Philippe Baumard ont été les précurseurs dès 1992 en France, des thèmes de l'intelligence économique dont le commissariat au plan s'est inspiré. Dès 1993, un groupe d'experts réunis sous la houlette de Henri Martre (Président de l'Afnor, ancien Président de l'Aérospatiale) proposait un rapport au gouvernement, travail est plus connu sous le nom du « rapport Martre ». On peut considérer cet ouvrage comme le point d'ancrage d'une prise de conscience nationale autour de l'enjeu du traitement de l'information.

---

<sup>2</sup> Christian Harbulot est directeur de l'École de Guerre Economique et directeur associé du cabinet de consulting en risques informationnels C4IFR. Christian Harbulot a également participé à plusieurs ouvrages et rapports parmi lesquels "Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises" (rapport du Commissariat général du Plan),

### Intelligence Economique, territoriale, compétitive,

Il existe de nombreuses définitions de l'intelligence économique. Celle de Franck Bournois de l'IHEDN (Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale à Paris) nous semble assez détaillée bien qu'elle limite son champ d'actions à l'entreprise :

*« c'est une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes ».*

Nous pensons qu'il faut élargir la définition sur la notion de démarche, pour sortir dit Bougnoux (2001) « d'une randonnée critique » et appliquer celle-ci à un environnement plus large (entreprise, institution, territoire). Je proposerai donc la définition suivante :

*« l'intelligence territoriale est une culture d'organisation basée sur la mutualisation et le traitement des signaux en provenance des acteurs économiques destinés à fournir au donneur d'ordres, au moment opportun, l'information décisive ».*

Il s'agit de renforcer ici le lien entre une démarche de mutualisation de l'information et sa finalité.

La déclinaison des adjectifs « compétitive » et « territorial » utilisés dans la littérature n'est pas redondant ; le premier terme, avec les apports des Professeurs Dou (Laboratoire CRRM à Marseille) et Dumas (Laboratoire Lepont à Toulon) spécifie la relation avec le monde de l'entreprise et le deuxième, esquissé dans la thèse de Raison en 1998 au Laboratoire Le Pont, est largement développé par Bertacchini dans ses travaux sur le territoire.

En français, on constate que l'usage emploie progressivement le terme « intelligence économique » comme terme générique mêlant imperceptiblement la

charge cognitive du mot intelligence au sens donné par l'adjectif.

### 2.3 Un outil au service de la stratégie

L'IE est un outil au service d'un projet stratégique, encore faut-il qu'il y ait projet. Nous n'aborderons pas ici l'amont des logiques d'IE (plan stratégique énoncé) pour préciser d'une part, les limites de notre définition et d'autre part, les articulations des logiques d'IE au sein de l'organisation.

Nous nous appuyerons sur un schéma descriptif proposé par Degoul (2000) (figure 2) pour imaginer le concept de mutualisation de l'information au sein d'une organisation telle que le territoire.

**En abscisse**, la recherche d'information située dans un horizon de temps découpé en trois secteurs : Passé, Passé récent, futur proche.

**En ordonnées** : une démarche de recherche d'informations en trois niveaux : ponctuelle, pro-active et anticipative.

Le graphique détermine alors trois typologies de posture des acteurs de l'organisation selon qu'ils ont intégrés ou non, un dispositif de traitement mutualisé de l'information.

#### **Recherche ponctuelle :**

Elle en relation avec une préoccupation immédiate du demandeur ; c'est une recherche à dominante pratique répondant à une logique guichet.

C'est une recherche rétrospective formulée de manière individuelle et effectuée sur des documents identifiés. La nature plus ou moins important du document imposant le recours à des outils logiciels de traitement sémantique ou analyse de bases de données.

Le résultat attendu de cette recherche ponctuelle est bien une présentation des faits ou de données.

#### **Veille pro-active :**

Nous reprendrons le terme pro-actif avancé par Michel Godet du Cnam de Paris, pour

qualifier cette forme de veille. Mise en œuvre le plus souvent après une rupture, un échec ou l'apparition d'une menace imminente au sein du territoire<sup>3</sup>, cette surveillance bénéficie d'une mise en place plutôt formelle et structurée. Cette veille implique une démarche conjuguée par les acteurs de recherche dans un schéma préalable. C'est une démarche « au fil de l'eau » dans des domaines restreints aux causes de la menace ; elle s'intéresse aux évolutions du phénomène. Le traitement de cette recherche est constitué de cellules pluridisciplinaires assurant une mutualisation en temps réel des informations obtenues. La démarche peut être déclinée en veille spécifique, sociétale, environnementale, économique etc.

La feuille de route est constituée d'un portefeuille de menaces et d'enjeux pour l'organisation, dont l'alimentation régulière par la veille pro-active, agira sur les notions de tendance et de risques à venir.

#### **Veille anticipative :**

C'est une exploitation conjuguée des veilles ponctuelles et pro-actives pour établir les scénarios du futur, créant ainsi du sens pour la détection des menaces pesant sur le territoire.

C'est un processus d'anticipation des ruptures assuré en interne, basé sur une approche descriptive et mis en évidence par le traitement des signaux obtenus des différentes veilles.

C'est un échange entre experts de l'organisation, qui confrontent leurs données, le récit historique et l'expertise externe (et le bon sens) pour créer des liens de causalité ou d'opposition. Cette construction itérative de scénarios probables participe à l'établissement d'un schéma de gestion des connaissances. L'effet « cliquet » est alors mis en œuvre

---

<sup>3</sup> la circulation maritime intense du détroit du Pas de Calais, créant potentiellement des risques de pollution pétrolière a fait mettre en place un dispositif permanent de surveillance du trafic local de cargos.

par une capitalisation formalisée des apports (centre de données, agence locale territoriale, service spécialisé pour l'administration).

La bissectrice du diagramme illustre l'évolution de la culture de l'organisation territoriale dans ses appropriations successives des logiques IE.

Les méthodologies de démarche par projet utilisées dans ces mécanismes agissent sur la culture à l'entreprise et la place parfois, selon Pateyron (1994) en « situation d'incertitude complexe ». La structure pyramidale de la circulation de l'information stratégique mute en un ensemble de points d'analyses convergeant vers une réflexion territoriale commune sur la gestion des risques.

Au sein du territoire, on ne pratique plus de la même façon la recherche individuelle selon que l'on a initié ou non, un schéma d'intelligence collective.

### **3- Intelligence économique et territoire**

#### **3.1 Schéma régional Nord-Pas de Calais**

On n'impose pas un schéma d'intelligence territoriale; au mieux on s'appuie sur les initiatives existantes pour créer les synergies et le sens nécessaire à son efficacité.

Initié par le Préfet Pautrat en 2001, le schéma régional d'intelligence économique Nord -Pas de Calais, était confié, pour sa maîtrise d'ouvrage à un collectif local réunissant un ensemble d'entreprises, d'institutionnels, de consultants et d'universitaires régionaux. Le volet expérimental mis en œuvre en 2002, intéressait principalement le monde de la Pme/Pmi.

Caractéristiques de ce projet régional ?:

C'est en premier lieu, un projet énoncé décliné en axes de travail :

« Permettre une appropriation, par le territoire régional, des logiques d'intelligence économique et stratégique, en valorisant les initiatives existantes et en articulant celles-ci avec des opérations

complémentaires destinées à en accélérer la pratique ».

Deux terrains constituaient le champ d'expérimentation empirique: un secteur économique (biologie-santé) et un secteur territorial (Les Pays du Pévèle). Ce dernier lieu d'étude constitue dans le schéma opérationnel, une sorte de clé d'entrée au territoire.

Pour ce secteur, il ne s'agissait pas de traiter a brupto des logiques d'intelligence territoriale, mais « d'orchestrer » une synergie entre les entreprises locales dans le domaine de l'intelligence compétitive. Ce premier volet constituant le marche pied d'une réflexion à venir sur le projet territorial partagé.

Des réunions de concertation avec les entreprises partenaires débouchaient sur un ensemble d'actions mises en œuvre durant l'année 2002.

#### **3.1 les actions**

Sur la base d'un recueil d'informations par entretien, nous nous appuyons sur un schéma descriptif ( figure 2) pour décliner succinctement les typologies d'actions mises en œuvre. Nous en proposerons en second lieu des éléments d'analyse.

Il nous est apparu que les actions conduites pouvaient révéler ce que nous appellerons « un pas méthodologique » mis en évidence sur le schéma par différentes valeurs de couleurs.

C'est ainsi qu'apparaissent une articulation entre quatre plots d'actions :

##### **les actions de sensibilisation**

Elles sont représentées par les conférences d'information régionales, réunions à thème en présence d'une dizaine d'acteurs de pme, organisation d'un concours régional destiné aux étudiants et actions de sensibilisation en classes préparatoires et Bts des lycées.

### **les actions d'initiation des pme/pmi**

Séminaires à l'interne, permettant de définir un plan d'Intelligence compétitive décliné en actions et objectifs.

### **les actions de formation**

Formation des cabinets consultants volontaires dans les logiques d'IE, boîte à outils logiciels à destination des acteurs pme/pmi, colloque et mise en oeuvre d'un diplôme universitaire en IE à destination principale des acteurs de l'entreprise.

### **et les actions d'accompagnement**

Par le repérage des outils et méthodologie de veille de secteur mutualisés au sein de ce qui est appelé GPS (groupe de projet stratégique). Ces derniers ont pour objet un parangonnage des pratiques et des démarches autour des outils d'intelligence compétitive. Une animation extérieure assure la cohérence des travaux au projet commun au fur et à mesure des réunions. Ces GPS constitués progressivement par filière économique, adhèrent à un groupe régional (Club IES) qui est le relais de communication et d'agrégation des partenaires régionaux (institutionnels, consultants, partenaires).

Une plate forme collaborative en cours de réalisation devrait jouer selon les porteurs du projet, l'effet cliquet d'une gestion régionale des connaissances sur cette expérience.

## **3.2 Grille de lecture**

Le pas méthodologique mis en évidence (sensibilisation- initiation- formation- accompagnement) permet d'établir deux axes principaux :

En abscisse, nous pouvons mettre en évidence trois typologies d'outils :

**Des outils « révélateurs »** Ils ont une vocation de parcours de découverte et d'imprégnation.

**Des outils méthodologiques d'acquisition** qui s'adressent aux acteurs déjà sensibilisés ou en cours d'initiation.

**Des outils d'anticipation mutualisés** Ils sont constitués d'outils collectifs dont la mise en œuvre individuelle par chacun serait difficilement accessible (coût, complexité).

Si une sérialisation des outils est ici remarquable, elle se double en ordonnée d'une sorte d'un gradient de mutualisation de l'information représenté par trois volets :

**Une mutualisation qualifiée** d'interne et intéressant les acteurs de l'organisation

**une mutualisation sectorielle** affectant un ensemble de partenaires partageant un projet de filière commun.

**Une mutualisation territoriale** affectant les acteurs concernés par une même limite territoriale.

Les deux vecteurs mis en évidence dans ce schéma - mutualisation et outils - révèlent alors une résultante désignée par l'abscisse du diagramme.

Le déplacement d'un curseur le long de cette abscisse peut revêtir une valeur d'indicateur d'évolution des organisations sur leurs pratiques d'intelligence économique au sein du territoire, à savoir leur capacité à mutualiser à plusieurs niveaux d'environnement les strates d'informations correspondantes.

## **3.2 Chaîne de valeurs et territoire**

La mise en œuvre d'une démarche d'intelligence compétitive pour la Pme est parfois laborieuse par l'évolution de culture qu'elle impose. La mutualisation existante au sein d'un groupe de projet stratégique sur la démarche de collecte et traitement de l'information doit se traduire, nous l'avons vu précédemment, par un échange accru des signaux au sein de l'organisation. La finalité de cette

démarche participe à agir sur les champs d'incertitudes.

Dans le cas de l'opération énoncée, on pouvait constater que dans le groupe des quinze entreprises participantes, six mois après le démarrage de l'opération, trois pme/pmi avaient effectivement mis en œuvre, une démarche intégrée d'intelligence compétitive et développé des méthodologies d'échange et traitement de l'information.

Or, la nature du risque en entreprise déborde largement l'environnement d'exploitation. Outre les champs de la concurrence, des clients et des fournisseurs, la surveillance des nouveaux produits et des substituts (dans et hors la filière économique), demandent des réponses adaptées. Au-delà de ce cercle de surveillance systémique décrit par Porter, les menaces affectant le territoire d'implantation s'imposent aux donneurs d'ordre. La disparition de filières de formation spécialisées, la modification des liaisons ferroviaires ou la délocalisation d'un donneur d'ordre sont de nature à « bousculer » les points d'appui d'un avantage concurrentiel existant et précipiter l'entreprise ou le tissu d'entreprises locales dans une récession effective; celle-ci agissant alors en contre coup sur les ressources de la collectivité locale. Compte tenu de ces problématiques, peut-on parler de chaîne de valeurs territoriales liée à « une dictature du partenariat » ? (Damon 2002).

Nous avons constaté que les champs d'interrogation des acteurs d'entreprise réunis au sein du GPS (groupe de projet stratégique), croissaient concentriquement à partir des menaces affectant l'interne, vers des menaces perçues comme probables en provenance de l'international. Entre ces deux champs extrêmes, les risques affectant le pacte territorial (Herbaux, 2002) sont une donnée pour l'instant émergente, qui est progressivement intégrée dans les facteurs critiques de succès de l'entreprise.

### 3.3 Projet d'entreprise et projet territorial

Pour les acteurs du groupe GPS, le projet d'entreprise accuse une dépendance au projet territorial et justifie pour certains, les leviers d'actions individuels mis en œuvre (engagements et prise de responsabilités au sein du local). Cette sujétion nous apparaît à éclairer la notion de subordination implicite du tissu économique à l'évolution de son environnement géographique. Le « territoire vécu » de l'acteur local ne saurait être le lieu de « communication confondante » décrit par Sfez (1999). Le choix d'un développement, à la fois exogène et endogène impose une lisibilité des projets et des discours qui les soutiennent. Le territoire ne peut se contenter d'un modèle ping-pong (Ott et Peraya 2002). La métaphore de l'orchestre citée par Winkin (1981) et largement reprise dans la littérature, situe la nature de l'échange chez Sfez (1999b) dans « *ce cercle ne possédant ni chef, ni partition mais où chacun joue en s'accordant à l'autre* ».

Si le réseau construit territorial devient un point d'appui empirique pour l'acteur économique dans sa réflexion d'anticipation des menaces, peut-on se demander si l'effet causal est récursif ?

En exemple, si le territoire assure le ticket d'entrée à l'implantation d'une usine automobile, peut-elle envisager dans le même temps, le coût du ticket de sortie ? c'est à dire social, financier, environnemental et immobilier, (cas d'une éventuelle future délocalisation).

## 4- CONCLUSION

Le brouhaha des menaces affectant le réseau économique au sein du local l'oblige à se doter progressivement des outils nécessaires à la collecte, au traitement et à la diffusion des informations. Cette mutualisation engagée en interne et partagée dans la filière économique modifie la culture d'entreprise. Elle incite l'acteur d'entreprise, dans une démarche

systémique, à prendre en compte les menaces et opportunités affectant le territoire d'appartenance.

Le savoir faire développé par ces acteurs économiques est original et lie dans une démarche récurrente, les intérêts du « local » à la pme.

Plongé peu à peu dans un environnement concurrentiel, le territoire doit progressivement faire face aux menaces affectant son projet. Doit-il s'exonérer d'une réflexion structurée d'anticipation ?

Peut-on développer des logiques d'intelligence territoriale en se privant des savoirs-faire acquis par les acteurs économiques locaux ?

Quelle est la place du tissu économique dans la société civile, en tant que partenaire d'une réflexion d'intelligence territoriale ?

La mise en œuvre d'une démarche de mutualisation des signaux est une évolution nécessaire de la prévention des menaces et des risques au sein des organisations. En s'adaptant à ces nouveaux enjeux, le territoire agit sur sa culture, et donc sur les niveaux d'adhésion des acteurs au pacte territorial.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bougnoux Daniel,(2001) *Introduction aux sciences de la communication*, La Découverte, collection repères, 2<sup>e</sup> trimestre.
- Bertacchini Yann, (2000) *Information et veille territoriales : Représentation du complexe local et Emergence d'un projet d'intelligence territoriale*, thèse de doctorat ès sciences Aix Marseille III.
- Bournois Franck (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica
- Damon Julien (2002) « la dictature du partenariat, vers de nouveaux modes de management public » Revue Futurable, Mars.
- Datar (2000) *Rapport d'activité 2000, aménagement du territoire*.
- Degoul Paul (2001) « Le projet Intelligence Economique », colloque VSST, Barcelone.
- D'Iribarne Philippe & al (2002), *Cultures et mondialisation*, Points Essais, Editions du Seuil.
- Dou Henri (1995) *Veille technologique et compétitivité*. Dunod.
- Dumas Philippe, D. Gasté et Y. Bertacchini (2001) « Intelligence compétitive et citoyenneté : paradoxe et réalité des métiers » VI<sup>e</sup> colloque franco-brésilien Sfic-Intercom, Poitiers 7-9 janvier., à paraître chez l'Harmattan.
- Harbulot Christian (1992), *la machine de Guerre Economique*, Editions Economic.
- Herbaux Philippe (2002) « l'intelligence économique, outil du pacte territorial » Colloque ASRDLF Québec 21-23 août 2002.
- Kerckove Eric (2000) *De L'intelligence des réseaux*, Editions Odile Jacob, Paris.
- Le Moigne Jean Louis (1999), *Les épistémologies constructivistes* Collection Que sais-je ? PUF.
- Marthe Henri (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises* la Documentation Française
- Morin Edgar (1977, 1980, 1987, 1991) *La Méthode*
- Morin Edgar (2000) *Les Sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil,Paris.
- Ott Daniel et Peraya Daniel. (2000). Dispositif de recherche et campus virtuel : intégration et influence réciproque, *Industries éducatives, Situation, Approches, perspectives, Travaux et recherches*, Edition scientifique de l'Université Charles-de-Gaulle Lille 3, 261-272.
- Pateyron E.Arnaud (1994) *Le management stratégique de l'information*, gestion Poche Economica.
- Sfez Lucien (1999) *La communication*, Collection Que sais-je ? PUF.

Winkin Yves (1981) *La nouvelle communication*, Editions du Seuil.  
Watzlawick Paul, (1984) *La réalité de la réalité*, collection Points Essais, Editions du Seuil

Sites internet (mise à jour du 10/5/03)

Datar (2000),  
<http://www.environnement.gouv.fr/ministere/rapportactivite/2000/Datar/realisn2000.htm>

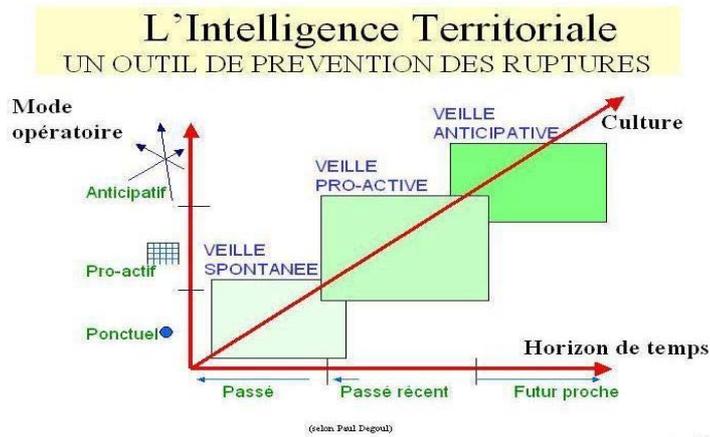


Figure 1 - Articulation des veilles en intelligence économique

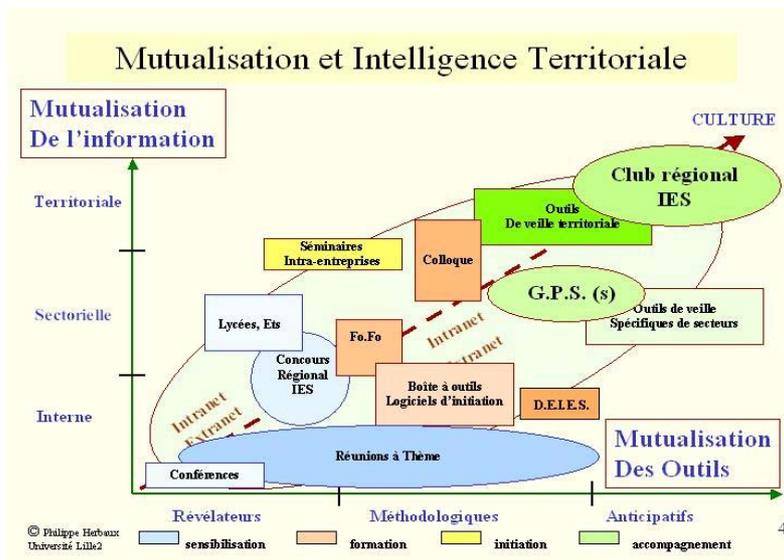


Figure 2 - Mutualisation des actions et démarche en environnement territorial