

***L'INTERACTION ACTEUR – SYSTEME D'INFORMATION AU CŒUR  
DE LA DYNAMIQUE D'UN DISPOSITIF D'INTELLIGENCE  
TERRITORIALE***

---

Audrey KNAUF  
[knauf@loria.fr](mailto:knauf@loria.fr)

Equipe SITE, LORIA – Campus Scientifique - BP 239 54506 Vandoeuvre - Lès - Nancy, France  
Tel. +33 383581731 / Fax. +33 383581731

&  
NAN.C.I.E. (Centre International de l'Eau), 149 rue Gabriel Péri, BP 290 - 54500 Vandoeuvre – Lès  
– Nancy, France - Tel. +33 383158787 / Fax. +33 383158799

---

**Mots clés** : décideur, intelligence territoriale (IT), infomédiaire, processus d'intelligence économique (IE), veilleur, système d'information (SI), filière, outil collaboratif.

**Résumé**

Dans cette communication, nous nous intéressons à la démarche d'intelligence économique appliquée au territoire, que l'on appelle désormais intelligence territoriale (IT). Yann Bertacchini la définit comme suit : « [...] 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 [...] » [Bertacchini, 2004]. Dans ce contexte, nous proposons de faire un état des lieux des différents dispositifs d'intelligence territoriale mis en place en région. Nous avons commencé notre étude par une enquête sur le terrain en Lorraine, au sein du dispositif DECiLOR. Cette étude aura pour objectif à court terme, de confronter nos résultats avec ceux d'autres régions ayant mis en place un dispositif d'IT, telles que l'Alsace (Cogito), le Nord (Intellinor), le Nord Pas de Calais (CDIES), la Normandie (portail d'IE régional), l'Ile de France (Observatoire de veille territoriale), etc... Nous mettrons ainsi en évidence les atouts, les différences et complémentarités de chacun de ces dispositifs. Notre approche consistera à définir et à caractériser les acteurs, les systèmes d'information et l'interaction entre les deux. Les critères porteront sur l'étude des rôles et des compétences des acteurs intégrés aux dispositifs, ainsi que sur les plates-formes collaboratives permettant de mutualiser les compétences et savoir-faire en région. Ces résultats feront l'objet d'une prochaine communication.

Dans cet article, nous nous intéressons particulièrement aux *systèmes d'information* développés pour gérer, fédérer et mutualiser les savoir-faire, les compétences et les connaissances d'un territoire que nous limitons, dans le cadre de notre étude, à la notion de secteur d'activité (c'est sur ce point que nous définirons les centres de veille sectorielle mis en place en Lorraine). Nous cherchons ainsi à définir l'apport et le mode de gestion des outils mis en place au sein d'un même système d'information, nécessaire à l'animation d'un secteur d'activité (nous parlerons dans notre étude d'animation de « filière »). Ces systèmes d'information se caractérisent par des plates-formes intégrant divers outils collaboratifs (intranet, système de veille, portail...), dont nous définissons les objectifs et les modes opératoires pour une filière donnée.

Nous évoquons également *les acteurs* (décideur, veilleur, infomédiaire) qui sont amenés à utiliser, à gérer et à animer ces systèmes d'informations. D'une manière précise, nous proposons une étude des rôles et compétences de chacun pour en déduire leur place au sein du dispositif d'IT. Afin de mettre en évidence l'interaction entre ces acteurs et les systèmes d'information mis en place, nous soulignons leur complémentarité, en montrant que l'un ne peut se substituer à l'autre.

## 4<sup>e</sup> Tic & Territoire : quels développements ? île Rousse 2005

Journée sur les systèmes d'information élaborée

Nous explorons ainsi, les enjeux et objectifs qui conduisent un secteur d'activité à s'intéresser et à s'investir dans une démarche d'intelligence territoriale, en partageant ses expériences et son savoir-faire au sein d'une même communauté (nous prenons l'exemple du secteur de l'eau et de l'environnement en Lorraine).

Cette communication s'inscrit dans la continuité de nos précédentes études se rapportant à la définition des rôles et compétences de l'infomédiaire (nommé ainsi en Lorraine) au sein du processus d'intelligence économique [VSST 2004 / ATELIS 2005]. C'est en considérant les compétences requises et appropriées de ce nouvel acteur (tenant une place capitale au sein du dispositif d'intelligence économique), que nous cherchons à démontrer son apport au sein du processus d'IT, en fonction des enjeux et besoins des décideurs du territoire.

### 1. Introduction

La délocalisation<sup>1</sup> mais aussi la désindustrialisation<sup>2</sup> sont autant de changements pour une entreprise et pour un territoire qui les incitent à réfléchir sur leur devenir. Aussi il existe désormais des dispositifs qui permettent d'anticiper voire même d'optimiser ces « phénomènes » et faire en sorte qu'ils ne soient pas la conséquence de régression territoriale (baisse d'attractivité et de compétitivité, fermeture de TPE /PME jusqu'à la disparition d'un secteur industriel entier). Ces dispositifs permettent, par le partage de l'information, de relier des acteurs publics et privés, engagés dans une dynamique de projet sur un territoire. Ils permettent également, pour un secteur industriel d'être sans cesse innovant. Ce concept d'innovation est défini par Philippe Tassin [Tassin, 2002] qui en rappelle les principes : innover favorise la création de valeur ajoutée par le client ; innover consiste à faire mieux que la concurrence ou à la déstabiliser ; innover revient à renouveler ses produits, améliorer ses processus et son organisation, accroître sa performance.

Aussi, si l'on considère l'intelligence territoriale (IT) comme un processus d'intelligence économique (IE) appliqué à un territoire donné, alors on peut désormais affirmer que l'IT est la clé du développement territorial et qu'elle devient aujourd'hui, une préoccupation nationale<sup>3</sup>, dans le cadre notamment de contrats plan Etat- Régions 2000-2006. Comme le souligne Théodore Bucur [Bucur, 2005], la mise en œuvre d'une politique régionale d'IE permet d'accompagner les acteurs économiques et sociaux dans les adaptations nécessaires à la prise en compte de l'environnement économique et technologique. Une définition que nous retenons de L'IT est la suivante :

« *L'intelligence territoriale est l'organisation innovante, mutualisée et en réseau, de l'ensemble des informations et connaissances utiles au développement, à la compétitivité, à l'attractivité d'un territoire, collectivement et pour chacun de ses acteurs* »<sup>4</sup>. Les mots-clé de cette définition qui ont retenu notre attention et sur lesquels nous nous arrêterons par la suite sont « mutualisée ; réseau ; connaissances : territoire ; collectivement ; acteur ». Nous nous pencherons en effet sur la mise en place de réseau et l'articulation entre les pouvoirs publics et le secteur privé (par le biais d'intermédiaires technologiques). Nous limitons toutefois le territoire à la notion de secteur d'activité/filière (c'est sur ce point que nous définirons les centres de veille sectorielle mis en place en Lorraine).

Dans le rapport Carayon, il fait état que la Lorraine représente un des exemples les plus aboutis d'une démarche de valorisation territoriale<sup>5</sup>. Nous ferons ainsi un état des lieux basé essentiellement sur le jeu des acteurs de l'IE intégrés au dispositif et sur les outils utilisés. Nous proposerons enfin quelques pistes pour améliorer l'implémentation de ces outils dans une optique d'animation de filière.

### 2. L'Intelligence Territoriale et la définition des acteurs

---

<sup>1</sup> On entend par délocalisation, le changement d'implantation géographique de tout ou partie des activités d'une entreprise, notamment pour réduire les coûts de production, ou le changement d'emplacement d'une administration, en particulier dans le cadre d'une décentralisation.

<sup>2</sup> La désindustrialisation est la diminution de l'activité industrielle dans une région déterminée

<sup>3</sup> Rapport Carayon, intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, 2002

<sup>4</sup> [http://www.i-km.com/intelligence\\_territoriale.htm](http://www.i-km.com/intelligence_territoriale.htm)

<sup>5</sup> Rapport Carayon (voir référence en bibliographie) p.90

## 4<sup>e</sup> Tic & Territoire : quels développements ? île Rousse 2005

Journée sur les systèmes d'information élaborée

Une première question soulevée dans le rapport Carayon « La France peut-elle se dispenser d'une application territoriale de l'intelligence économique ? » [Carayon, 2002]. L'observation qui en découle est que justement, le tissu économique français est essentiellement composé de PME/PMI et qu'il est donc impossible d'en faire abstraction. L'état ayant pris conscience de cet enjeu, plusieurs dispositifs d'IT ont été mis en place dans certaines régions expérimentales, appelées « régions pilotes », nous prendrons brièvement pour exemple, l'Alsace avec Cogito, la Normandie avec son portail régional et enfin, la Lorraine avec le programme DECILOR sur lequel nous appuierons notre étude.

Rémy Pautrat et Eric Delbecque [Pautrat, Delbecque, 2004] rappellent les objectifs de la mise en place de ces dispositifs : « Il faut apporter un savoir-faire et des capacités techniques aux acteurs territoriaux (entreprises, collectivités et administrations publiques) en les aidant à mobiliser et à mutualiser les compétences et les moyens des différents acteurs régionaux, en les guidant dans la mise en oeuvre d'outils d'anticipation, en les assistant dans la maîtrise des flux d'information, en les épaulant dans le développement d'une culture de projet, et en les conseillant dans l'organisation de réseaux d'influence et d'action. »

A ce titre, les 1<sup>ères</sup> assises de l'IT ont été organisées en novembre 2003, en Normandie sur le thème « Construire ensemble le futur de nos territoires »<sup>6</sup>.

Le 1<sup>er</sup> constat des actions d'IT en France faisait alors apparaître :

- Le besoin de **mutualisation** des compétences et des informations au service du développement économique et technologique ;
- Jusqu'alors, aucun programme de **pilotage** d'IT en région n'avait été mis en place, mais plutôt, des actions ponctuelles et individuelles en direction des entreprises ;
- Besoin d'une meilleure adaptation des **outils** et méthodes d'IE ;
- Suivre, **fidéliser**, **anticiper** les menaces et opportunités de tout un secteur d'activité

Pour mieux comprendre ces dispositifs (leurs objectifs et leurs enjeux), voici un bref descriptif de trois d'entre eux :

### 2.1. Etat des lieux en région

#### Région Basse Normandie : portail d'IE régional<sup>7</sup>

##### Les objectifs :

- mieux identifier les missions et actions des institutions publiques et parapubliques régionales
- tirer profit des contenus d'informations que ces institutions mettent à disposition
- consolider leur démarche de veille et d'intelligence économique.

##### Les acteurs :

Une organisation professionnelles de développement économique / un organisme consulaire / une association loi 1901 / une école, un centre de compétence public ou privé / un centre technique industriel / une collectivité ou un groupement de collectivités.

##### Les actions principales :

Plate-forme de veille régionale / Club d'IE de l'Ouest / Opération « maîtrise de l'information  
Programme de formation / Sensibilisation des PME au bon usage du brevet / Veille sectorielle /...

#### Région Alsace : COGITO<sup>8</sup>

<sup>6</sup> <http://www.basse-normandie.net/it/frameit.html?naviit.html&editoit.html>

<sup>7</sup> <http://www.basse-normandie.net>

<sup>8</sup> <http://www.cogito-alsace.com/> (avec la participation de D. MUNCK)

**4<sup>e</sup> Tic & Territoire : quels développements ?**  
**île Rousse 2005**  
Journée sur les systèmes d'information élaborée

Les objectifs :

- Aider les entreprises à faire de l'intelligence économique
- Soutenir la création de plates formes de veille collective
- Encourager le recours aux cabinets conseil.

Les actions :

Entretiens individuels / formations / mise en relation avec des cabinets conseils / aide à la mise en place de veilles collectives...

Les acteurs :

Région Alsace, la DRIRE et les CCI d'Alsace

**Région Lorraine (2000) : DECiLOR<sup>9</sup>**

Les objectifs :

- la sensibilisation appliquée aux différents acteurs du développement économique du territoire ;
- la formation appliquée à tous ces acteurs et aux entreprises éligibles au dispositif et volontaires ;
- la mise en oeuvre opérationnelle du dispositif avec un ancrage sur le territoire lorrain et à terme de notre mission une autonomisation.

Les acteurs :

La Région lorraine, CRITT, CEIS (cabinet consultant), organismes consulaires

Les actions :

Fournir une information pertinente et personnalisée à chaque PME adhérente / fournir une méthode et des outils afin de pratiquer à terme en toute autonomie / Donner la possibilité aux utilisateurs d'avoir une veille personnalisée parmi 9 domaines majeurs : marché, concurrent, client, fournisseur, produit, technologie, législation, management, finance avec un dixième thème transversal, l'innovation.

De ces 3 dispositifs mis en place, il en ressort des points communs essentiels :

- La nécessité de sensibiliser, de former les entreprises à l'IE et de mutualiser leurs savoir-faire et compétences en mettant en place un réseau de veille collective.
- L'implication des pouvoirs publics et privés et leur mise en relation (Région / organismes consulaires / entreprises).
- des prestations de veille personnalisée et l'animation de réseau.

Le résultat de cette observation nous a amené à réfléchir sur le développement d'une plate-forme d'IT et sur les acteurs qui y sont intégrés, en se demandant, quels rôles ils pourront jouer pour optimiser ce dispositif au sein de leur territoire.

Aussi, il est utile de redéfinir ce que l'on entend par territoire, de notre point de vue et quels sont les acteurs concernés dans une démarche d'IE.

## **2.2. Le territoire**

Le territoire est composé d'entreprises et d'acteurs publics et privés qui interagissent et qui forment une population hétérogène de décideurs [Bertacchini, 2000]. Il faut cartographier un territoire comme un espace où interagissent des acteurs reliés par des intérêts et des informations. Il engendre des réseaux, avec leurs noeuds, passages obligés et relais constitués par des *personnes*, des *dispositifs*, des *organismes* et des *objets* [...] Le secteur d'activité est un premier territoire [Guyot, 2000]. Le territoire est le creuset d'activités économiques associant *savoir-faire* traditionnels et technologies avancées.

---

<sup>9</sup> <http://www.decilor.org>

## 4<sup>e</sup> Tic & Territoire : quels développements ? île Rousse 2005

Journée sur les systèmes d'information élaborée

Le secteur d'activité est le regroupement d'activités ou d'entreprises qui ont des caractéristiques communes et qui, de ce fait, entrent dans la même catégorie. C'est aussi un ensemble des entreprises qui ont le même type de propriété, qui produisent des biens ou qui fournissent des services analogues entrant dans une même catégorie<sup>10</sup>. Dans notre étude, le terme filière équivaut à la notion de secteur d'activité (tel qu'il est employé dans le programme DECI LOR).

Ainsi, en Lorraine, le dispositif d'IT couvre plusieurs filières représentatives du tissu économique régional, telles que [le bois], [le travail des métaux], [le verre], [les dispositifs médicaux], [la nutrition, l'agro-alimentaire, la biotechnologie], [le textile] et [l'eau, l'environnement]. Ces filières sont gérées et animées par des infomédiaires intégrés à des centres de veille sectorielles (CVS).

### 2.3. Les centres de veille sectorielle (CVS)

Les CVS sont à l'origine des *intermédiaires technologiques* lorrains (CRITT)<sup>11</sup> qui intègrent une compétence d'IE par l'accueil d'un spécialiste (infomédiaire).

Le CRITT maîtrise à la fois les jeux d'*acteurs territoriaux* (complexité, connaissance, interactions...), connaît les *initiatives* prises par ces grands acteurs (Conseil Régional, Directions Déconcentrées, Organismes consulaires), et sait interpréter les *directives territoriales* vis-à-vis des *PME/PMI* [Geffroy, 2002]. Les CRITT sont des facilitateurs de mise en place de projets, qui ont aussi pour objectifs de dynamiser leurs réseaux de partenaires à travers diverses actions, telles que l'organisation de journées techniques, la coordination de rencontres entre entreprises du même secteur (qui peuvent aussi être concurrentes), l'apport d'expertise ou l'accompagnement dans des études sectorielles, etc... De ce constat, la création des Centres de Veille Sectorielle propres aux *filiales* concernées a paru plus qu'évidente, de part le niveau d'expertise et la connaissance parfaite du secteur par les CRITT et surtout en tant qu'intermédiaire entre les pouvoirs publics et les PME/TPE (Dans le même ordre d'idée, le CRITT BNC en Basse-Normandie a développé sa plate-forme collaborative en direction des entreprises et collectivités)<sup>12</sup>. Notre cas d'étude trouvera plus tard son application dans le secteur de l'eau et de l'environnement, au NANCIE (Centre International de l'Eau) dans lequel le CIFRE se poursuit.

### 2.4. Les acteurs du processus d'IE

#### 2.4.1. Le décideur

Le décideur, acteur social, fortement ancré dans l'environnement stratégique, saisit l'information, la traite et agit en vue de résoudre des problèmes décisionnels à la fois interdépendants et intertemporels. [...] Le décideur est exposé à un ensemble d'événements issus de l'environnement (ou signaux), de nature différente, qu'il doit interpréter pour leur donner du sens. La naissance du problème décisionnel dépend alors de l'importance relative donnée à ces événements et de l'évaluation de leurs conséquences pour la survie ou le développement de l'entreprise. [Kislin, 2005]. Le décideur est celui qui est apte à identifier et à poser le problème à résoudre en terme d'enjeu, de risque ou de menace qui pèse sur l'entreprise [David, Thiery, 2001].

#### 2.4.2. Le veilleur

Le veilleur est le spécialiste qui est chargé de collecter, analyser et diffuser l'information en vue de rendre plus intelligible l'environnement interne et externe de l'entreprise [Kislin, 2005].

---

<sup>10</sup> Office de la langue française, 2002

<sup>11</sup> Centre Régional pour l'Innovation et le Transfert de Technologie

<sup>12</sup> <http://www.crittbn.com>

## 4<sup>e</sup> Tic & Territoire : quels développements ? île Rousse 2005

Journée sur les systèmes d'information élaborée

### 2.4.3. L'animateur

L'animateur est la personne clé du dispositif. Nous nommons aussi cet animateur « *infomédiaire* », tel qu'il est employé dans le dispositif lorrain. Il est LE Référent dans le programme DECILOR, sans que ce dispositif d'IT ne pourrait exister<sup>13</sup>.

Il est intégré au CVS. Il assure la médiation entre tous les acteurs de la filière et interagit sur l'ensemble du dispositif (SI et acteurs). Il coordonne, supervise et contrôle toutes les étapes du processus d'IE et assure le suivi des opérations [Knauf, 2005]. C'est lui qui est chargé de mettre en place des actions de sensibilisation et de formation à l'IE, il propose également des rencontres interentreprises, afin de dynamiser son réseau et de mutualiser les compétences des entreprises qui le compose (c'est le rôle principal d'un CRITT auquel cet animateur est intégré). Enfin, en tant que personne centrale du dispositif mais aussi de la filière, il a une vision globale et précise du secteur d'activité qu'il couvre et est donc capable de capter différents signaux venant des entreprises et de tout ce qui peut émaner de la filière, non plus au niveau régional mais à l'échelle nationale, voire internationale. De ce fait, il acquiert et développe une capacité d'anticipation et de prévision par rapport à l'évolution de sa filière. Il peut créer des clusters<sup>14</sup> suivant les intérêts communs de petits groupes d'entreprises au sein d'une filière et proposer des rencontres et des veilles thématiques propres à leurs besoins. Ainsi il sert de relais, de trait d'union, en faisant le lien entre des entreprises qui pourraient avoir le même type de besoins ou rencontrer des problèmes similaires et être à même de les mettre en relation. Cette nouvelle mission est née d'une observation que nous avons faite au sein des différentes filières intégrées au dispositif. Nous avons en effet noté que les entreprises faisant partie du même réseau, ne se connaissent pas forcément ou tout au moins, ne connaissent pas précisément les activités des autres, qui pourraient justement leur apporter nombre de réponses quant à l'évolution de leur secteur et de leurs savoir-faire. Le but de l'IT est aussi de créer une synergie et une dynamique de groupe, en veillant à ce que les entreprises mettent en commun certains de leurs savoir-faire et de leurs compétences pour être plus compétitives sur leur territoire et fasse au marché mondial, dans la limite, bien sûr, du jeu concurrentiel. C'est d'ailleurs suite à cette constatation que commencent à apparaître des pôles de compétitivité. Les régions se sont rendues compte de leur potentiel et ont également répondu en masse à l'appel à projet pour la création de pôles de compétences.

## 3. Les systèmes d'information (SI), support du travail collaboratif

Dans un premier temps, il est utile de rappeler par quelques définitions succinctes ce que l'on entend par système d'information, par travail collaboratif et par réseau.

### 3.1. Le système d'information

Le système d'information (SI) est un système constitué des ressources humaines (le personnel), des ressources matérielles (l'équipement) et des procédures permettant d'acquérir, de stocker, de traiter et de diffuser les informations pertinentes au fonctionnement d'une entreprise ou d'une organisation<sup>15</sup>. Ainsi, le SI, véritable système nerveux de l'entreprise constitue l'axe central autour duquel s'articule en temps réel « la gouverne » du lien « stratégie - structure ». Grâce à leurs performances techniques et leurs ramifications transversales, ils peuvent radicalement accélérer le développement d'une culture

---

<sup>13</sup> N.B. Nous insistons sur le fait que l'angle sous lequel nous imaginons les rôles et compétences des acteurs impliqués au dispositif d'IT n'est ni définitif, ni rigide. C'est-à-dire que nous pouvons supposer un cas de figure, dans lequel il n'y aurait qu'un seul professionnel de l'information- communication qui remplirait toutes les missions, autant en terme d'information (veille), qu'en terme de communication (animation). Ce que nous cherchons à proposer est un idéal certes, mais essentiel à la mise en oeuvre efficace d'un dispositif.

<sup>14</sup> Un cluster peut être de deux types : *vertical* : les entreprises sont liées au travers des relations acheteur-vendeur / *horizontal* : les entreprises sont liées par un marché commun, une finalité de production commune ou l'utilisation conjointe de technologies ou de compétences ou par des ressources naturelles communes.

<sup>15</sup> Office de la langue française, 2002



## 4<sup>e</sup> Tic & Territoire : quels développements ? île Rousse 2005

### Journée sur les systèmes d'information élaborée

collective et collaborative de l'information [CIGREF, 2005]. Le Moigne définit également le SI comme « un ensemble des méthodes et moyens recueillant, contrôlant, mémorisant et distribuant les informations nécessaires à l'exercice de l'activité de tout point de l'organisation [Le Moigne, 1990]. Enfin, pour assurer une bonne communication au sein du SI, il y a 3 grands volets obligatoirement complémentaires selon François Jakobiak [Jakobiak, 2002], ce sont : la mise à disposition, la transmission et le conseil. Ces « tâches » seront aussi remplies par l'animateur du SI.

### 3.2. Le travail collaboratif

On ne peut pas parler de SI sans parler de travail collaboratif et vis et versa. Le travail collaboratif se dit de ce qui, dans un environnement informatisé ou en ligne, vise à favoriser la collaboration entre pairs, en permettant d'échanger et de partager des compétences pour mieux réussir un projet commun. Il est important de différencier le *collaboratif* (travailler à plusieurs pour atteindre un objectif), du *coopératif* (mettre des ressources en commun comme le font les coopératives) et du *collectif* (groupe de personnes).

### 3.3. Le réseau

Le réseau, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, repose sur le langage et préexiste généralement à tout projet d'intelligence économique. C'est de la qualité du maillage de ce réseau que dépendra la capacité à répondre aux questions. Le réseau n'est jamais fini, il doit s'enrichir et s'améliorer de façon permanente. [Geffroy 2003]. Le réseau est un système facilitant la *mise en relation d'individus, d'associations, d'organismes ou d'entreprises* afin qu'ils puissent travailler les uns avec les autres dans un esprit de *coopération*. (Les relations dans l'organisation du travail ou dans les rapports entre organismes ou entreprises tendent maintenant à obéir à une logique de réseau plutôt qu'à une logique hiérarchique ou même de concurrence pure).

Les principes d'organisation et d'intelligence collective ont été l'objet de réflexions par certains auteurs qu'il nous semble important de citer, dans la mesure où ces deux notions font partie intégrante de la dimension de réseau.

Philippe Clerc et Rémy Pautrat rappellent le concept d'organisation collective : c'est à la coordination des savoir-faire d'interprétation de l'information au sein d'un dispositif national d'intelligence économique, à ses différents niveaux de pertinence, alimente l'efficacité cognitive, et donc celle des stratégies. [Clerc, Pautrat, 2000].

L'intelligence collective consiste précisément à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité et à organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif. [Zara 2005].

### 3.4. Le cas en région : le dispositif lorrain

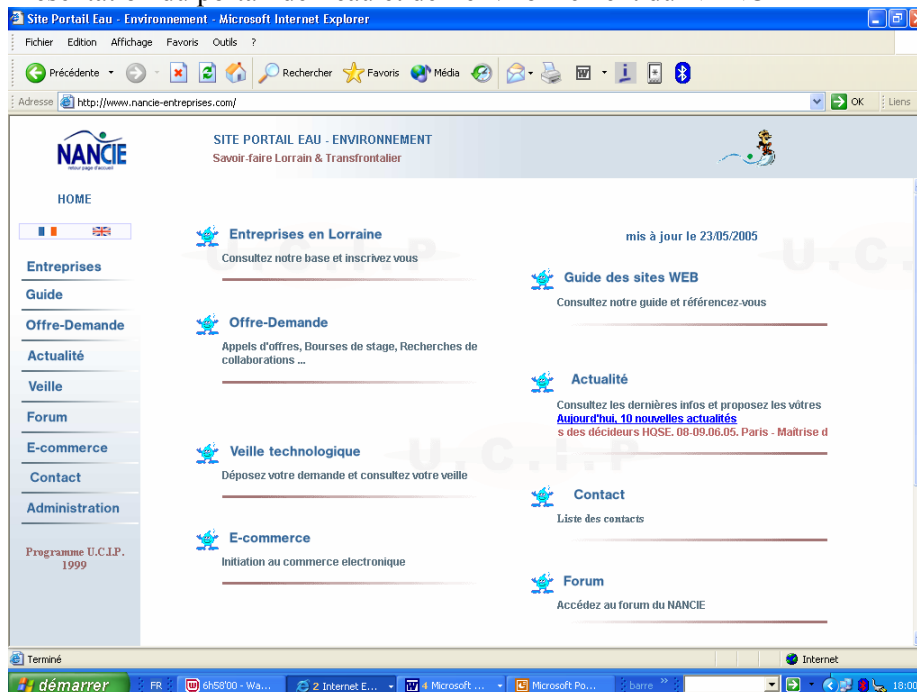
Toutes les régions pilotes ayant mis en place un dispositif d'IT ont développé des SI sous différentes formes (BDD, portail, intranet, etc...). Il se trouve que le portail s'est révélé être un outil efficace. C'est une interface unique qui ne vient pas se substituer aux sites des partenaires, mais qui intervient à la fois comme un site portail classique comprenant des liens vers d'autres sites, tout en détenant sa propre valeur ajoutée, représentée par les bases de connaissances, la veille individualisée et l'accès aux outils méthodologiques. A ce titre il supporte plusieurs applications de veille, de gestion des connaissances et de formation à distance. L'utilisation d'un portail Web répond aux besoins d'immédiateté et de facilité dans l'accès à l'information stratégique par les décideurs et dirigeants d'entreprises, sous forme de fils de presse régionaux et spécialisés, d'interface de veille personnalisé et d'accès aux bases d'intérêt régional. Celles-ci comprennent des sources électroniques et des contacts qualifiés, les entreprises et les partenaires régionaux accessibles par une interrogation directe ou par une aide au choix. C'est aussi l'interface d'outils d'alerte et d'investigation très simples d'emploi et qui permettent de répondre à des besoins de veille automatisée sur Internet [Geffroy, 2003]. En Lorraine, le site DECiLOR (actuellement en cours de mise à jour) a répondu aux attentes des

## 4<sup>e</sup> Tic & Territoire : quels développements ? île Rousse 2005

### Journée sur les systèmes d'information élaborée

partenaires du dispositif en proposant, d'une part, un accès libre où de l'information générale est proposée et un accès restreint via lequel l'utilisateur (que l'on caractérise comme étant le décideur) peut se connecter pour accéder à son espace personnel. Désormais, sur son espace personnel, l'utilisateur consultera, voire même gèrera sa veille personnelle, il pourra communiquer avec l'infomédiaire, il accèdera à un forum de discussion propre à sa filière, etc...C'est l'occasion pour la filière de faire vivre elle-même son site portail via le portail d'IT. Pour exemple, le NANCIE (filière eau- environnement en Lorraine) a développé son site portail d'information en direction des PME/PMI et des collectivités<sup>16</sup> ; il propose ainsi des actualités dans le domaine de l'eau, un guide complet de sites classés sous les thématiques de l'eau et de l'environnement, un répertoire d'entreprises lorraines et un espace veille et forum. C'est en accédant à cet espace que l'utilisateur sera directement redirigé sur le portail d'IT où il pourra consulter sa veille et éventuellement échanger avec d'autres entreprises de sa filière. Cette alternative est très intéressante, dans la mesure où elle offre la possibilité de mutualiser des connaissances, en fédérant les sites des différentes filières sur un seul et même outil, et donc, rendre l'outil plus attractif et surtout interactif. C'est pourquoi, nous proposons en dernière partie de ce papier une plate-forme « idéale » pour gérer au mieux une filière, en y intégrant deux espaces (individuels et collectifs) et en les articulant par le biais d'un animateur, l'infomédiaire.

### Présentation du portail de l'eau et de l'environnement du NANCIE



## 4. Projet d'une plate -forme territoriale : interaction SI -acteur

Tous s'articulent autour d'une plate-forme collaborative permettant à des entreprises d'un même secteur de mutualiser des pratiques de veille et d'IE.

### 4.1. Caractérisation du rôle et des compétences de l'acteur- animateur idéal pour l'animation de la plate-forme : l'infomédiaire

L'animateur- administrateur de la plate -forme serait polyvalent : à la fois administrateur (non pas au sens technique et informatique plus connu sous le nom d'administrateur réseau, mais au sens plus large que nous définissons ci-dessous), animateur et manager.

<sup>16</sup> <http://www.nancie-entreprises.com>



## 4<sup>e</sup> Tic & Territoire : quels développements ? île Rousse 2005

Journée sur les systèmes d'information élaborée

En tant qu'*administrateur*

Il doit s'attacher aux points clés suivant [Roux, 2002] (en référence à la norme IEEE P 1220):

Le contour des missions et objectifs de son système ; les attentes des différents types d'acteur du système ; les scénarii opérationnels et les interactions avec l'environnement humain et technique ; les flux traités par le système (surtout ses données) ; les contraintes externes et opérationnelles d'exploitation et de logistique (avec la collaboration technique d'un informaticien, voire d'un administrateur réseau et l'appui logistique d'un DSI); les facteurs de qualité de service attendu.

En tant qu'*animateur*

Des réunions régulières doivent être mises en place pour : entretenir la motivation des acteurs ; évaluer la progression du travail ; synchroniser les acteurs ; constater si les objectifs définis pour chaque projet sont atteints et en redéfinir de nouveaux ; apporter de la méthodologie et de la compétence pour comprendre et acquérir l'autonomie permettant d'agir seul ; entretenir la motivation et assurer la cohésion du projet par l'organisation du système de prise de décision [César, 2002].

En tant que *manager- médiateur*

Cet acteur doit également disposer de pré -requis en terme de management, c'est-à-dire être à la fois leader, pédagogue et initiateur : il sait expliquer, former, mobiliser et reconnaître<sup>17</sup>.

Il doit définir des tâches, affecter les tâches aux personnes compétentes et motivées, suivre la réalisation des tâches, créer le vouloir coopérer, le savoir coopérer et le pouvoir coopérer, piloter les processus collectifs de coopération menant à une action collective.

Il doit exercer à la fois un management individuel en tant qu'organisateur et entraîneur (en fixant des objectifs et en contrôlant les résultats) et un management collectif en tant que facilitateur et émergent (en faisant développer la coopération et faire émerger l'innovation) [Zara, 2005]. Cet aspect est important dans la mesure où cet acteur exercerait une double médiation, d'une part entre tous les acteurs du système et d'autre part entre les acteurs et « le monde extérieur » (caractérisé par le monde de l'information, d'une manière générale, c'est-à-dire, partout où il peut capter des signaux et recueillir des informations, qu'elles soient formelles ou informelles (réseau humain)) [Knauf, 2005].

Il nous paraît intéressant et même évident d'envisager la question de *management de l'intelligence collective*, un concept fondamental pour tout manager devant exercer sur une communauté d'acteurs au sein d'un réseau. C'est en fait le cœur de notre réflexion, pouvoir faire coopérer et interagir des outils, des méthodes et des utilisateurs au sein d'un même dispositif et c'est de loin, la mission principale de l'animateur du dispositif d'IT.

Zara nous en rappelle le principe : Dans une organisation, le management de l'intelligence collective regroupe l'ensemble des outils, des méthodes et des processus qui permettent de mettre en réseau, de faire coopérer les intelligences individuelles pour atteindre un objectif commun, réaliser une mission ou un projet. Manager l'intelligence collective d'une organisation consiste donc à créer une dynamique de coopérations intellectuelles entre les personnes (coopération interpersonnelle), à créer des coopérations internes entre équipes, entités (par le biais d'intranet collaboratif par exemple) et à développer les coopérations extérieures avec ses clients, fournisseurs (concept d'entreprise étendue) et ses concurrents (concept de "coopétition", contraction de coopération et compétition : nous sommes concurrents mais nous coopérons) [Zara, 2005]. Cette dernière phrase est très importante dans notre contexte d'IT et plus précisément d'animation de filière, où, comme nous l'avons fait remarqué plus haut, ce sont des partenaires mais aussi des concurrents qui peuvent être appelés à travailler ensemble sur une même thématique, transversale ou non à leur métier premier. Le travail de l'animateur sera alors de « doser » les apports de chacun sur des préoccupations communes et faire en sorte qu'il y ait mutualisation, c'est-à-dire, que tous apportent leur expertise pour faire émerger de nouvelles perspectives, quant à l'évolution de leur secteur d'activité (et ne pas se laisser envahir par des investisseurs étrangers, par exemple).

---

<sup>17</sup> Tiré du guide de Management de Ressources Humaines d'ALAJI

## 4<sup>e</sup> Tic & Territoire : quels développements ? île Rousse 2005

Journée sur les systèmes d'information élaborée

### 4.2. Caractérisation des activités du veilleur

L'objectif du veilleur n'est pas de proposer des solutions aux problèmes décisionnels mais de fournir des informations à valeur ajoutée pour que le décideur puisse décider en connaissance de cause.

A partir d'un plan de recherche, les veilleurs vont : Définir des indicateurs permettant de trouver l'information (mots clés, données primaires) ; Interroger les différentes sources d'information qu'ils auront sélectionnées ; Paramétrer des outils de veille automatique intégré au SI ; Collecter et ramener toutes les informations qui sont trouvées ; Stocker ces informations en prévision des étapes ultérieures.

### 4.3. La nécessité d'une interaction entre les outils et les acteurs intégrés à la plate-forme

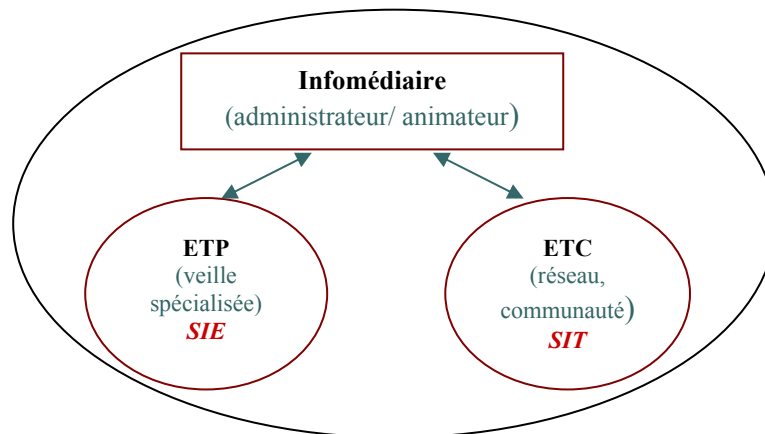
On entend par interaction, le phénomène qui consiste dans la réciprocité de l'influence des comportements entre deux ou plusieurs individus ou groupes<sup>18</sup>.

On appellera situation d'interaction un ensemble de comportements résultant du regroupement d'agents possédant des compétences particulières et qui doivent agir pour satisfaire leurs objectifs en tenant compte des contraintes provenant des ressources plus ou moins limitées dont ils disposent.<sup>19</sup>

L'interaction constitue en quelque sorte le « feed-back » du système [...] les compétences du client (expert) sont ici mises à contribution pour « créer de l'intelligence ». [Giraud, Ranucci, 2003].

Chaque utilisateur, acteur du système a un rôle individuel et collectif à jouer. Les interactions entre chacun d'eux définissent précisément l'entité du groupement, un ensemble de règles de gestion régissant les interactions inter utilisateurs et inter modules (qui composent le SI), ces règles dynamiques peuvent être insérées pour chaque fonction intégrée, permettant une adaptation plus fine de celui-ci dans l'espace de travail<sup>20</sup>.

#### Proposition d'une plate-forme d'IT



Le Système d'Intelligence Economique (SIE) proposant un Espace de Travail Personnalisé (ETP) serait donc en accès privé et intégrerait divers outils et méthodes de veille ainsi que des modèles utiles à la simplification de la mise en oeuvre du processus d'IE, développés, entre autres, par l'équipe SITE, tels que :

Le modèle WISP (*Watcher-Information-Search-Problem*) servant à décrire et à aider l'utilisateur à formuler ses besoins en information lors d'une consultation sur des références bibliographiques. Celui-

<sup>18</sup> Office de la langue française, 1976

<sup>19</sup> J. Erceau. Conception de systèmes et approche multi-agent, 93

<sup>20</sup> P. Nourissier (Outils collaboratifs orientés utilisateurs et pilotés par les besoins – réflexions en cours)

## 4<sup>e</sup> Tic & Territoire : quels développements ? île Rousse 2005

### Journée sur les systèmes d'information élaborée

ci intègre entre autres une facette <Besoin> qui permet une caractérisation décisionnelle de l'expression du besoin (la demande formulée) en adéquation avec les enjeux et l'environnement (immédiat et global) : Elle est constituée par l'ensemble des informations issues du (MEPD : *modèle d'explicitation d'un problème décisionnel*<sup>21</sup>), la demande et les enjeux associés.

Le modèle MIRABEL (*Model for Information Retrieval query Annotations Based Expression Levels*) est un modèle de questionnement pour aider à clarifier les énoncés de problèmes de recherche d'information ou de veille. Il doit permettre à quelqu'un de générer son propre questionnaire relatif à son contexte d'IE. [Goria et al, 2005].

Ces modèles seraient utilisés, d'une manière interactive, par les deux acteurs principaux du processus, le décideur et le veilleur.

Quant aux outils de veille, il seraient choisis en commun avec l'animateur et le veilleur et paramétrés par le veilleur, selon les veilles qu'il a à effectuer. Pour exemple, le portail d'IT Lorrain intègre les outils suivants : un outil de surveillance de site web et une base monographie (base de données interactive contenant une agrégation d'informations, brutes ou validées et qualifiées, de toutes origines, au sein de formulaires électroniques comportant des champs prédéfinis). En fonction des filières « surveillées » par les veilleurs, les outils sont paramétrés en conséquence. Actuellement, nous réfléchissons sur l'intégration d'autres outils utiles à la mise en oeuvre du processus de veille (du sourcing à la diffusion de l'information).

Le Système d'Intelligence Territoriale (SIT) proposant un Espace de Travail Collaboratif (ETC) intégrerait des outils collaboratifs et différents modules, tels que : forum, bibliothèque, veille thématique, bulletin d'information, agenda collectif (pour signaler par exemple, des rencontres, journées techniques, ateliers, club entreprises, etc...), etc... Parmi les outils, nous travaillons actuellement avec Netlor Concept qui développe un outil de travail collaboratif (DIM'S Portal)<sup>22</sup>.

Les rôles et compétences de l'animateur ont été définis plus haut. Aussi, il aura pour principale mission de piloter la plate-forme, en coordonnant les rôles de chacun, en supervisant et en fluidifiant chaque étape du processus d'IE au sein de l'espace ETP et en s'assurant d'une parfaite coordination entre les utilisateurs du système (notamment au sein de l'espace ETC). Cette plate-forme peut être utilisée au profit d'un décideur (ETP / ETC) ou d'un cluster d'entreprise (ETC) ou encore, d'une filière (ETC).

Cette proposition n'est bien sûr qu'une ébauche d'un travail qui est en cours d'élaboration et qui ne sera finalisée qu'après une mise en perspective plus approfondie et davantage étoffée des plates-formes déjà existantes sur le marché. Cependant, elle permet d'entamer une nouvelle réflexion sur les enjeux des outils collaboratifs et des interactions existantes avec les utilisateurs de ces outils. Considérons cette approche comme un point d'ancrage à nos prochaines études.

## 5. Conclusion

Ce papier a fait l'objet d'un état des lieux sur l'IT telle qu'elle est perçue et mise en place aujourd'hui. Nous avons également proposé quelques pistes pour une meilleure mise en application des rôles des acteurs, que ces rôles soient en adéquation avec leurs compétences et avec les SI développés et surtout conformes aux besoins d'un secteur donné (et donc des décideurs) en terme d'information stratégique. Nul dispositif d'IT n'est et ne doit être unique et applicable à toute région, tout territoire, tout secteur. En effet, les acteurs, les organismes, les objectifs, les enjeux, les politiques, l'économie, les budgets, les cultures et traditions d'un territoire, ... sont autant de paramètres variables, évolutifs et uniques selon les territoires (qu'ils soient géographiques, économiques ou administratifs). Cependant, l'enjeu de fond reste le même : être compétitif et toujours présent sur le marché pour une entreprise et

---

<sup>21</sup> Najoua Bouaka

<sup>22</sup> <http://www.netlorconcept.com> (P.Nourrissier)

## 4<sup>e</sup> Tic & Territoire : quels développements ? île Rousse 2005

Journée sur les systèmes d'information élaborée

parallèlement, être attractif pour un territoire. Les plates-formes d'IT que les régions pilotes ont mis en place apportent une première solution à l'attente des industriels, c'est-à-dire : suivre, fidéliser, anticiper les menaces et opportunités de leur secteur d'activité. Il en ressort de nos observations sur le terrain que ce besoin fait de plus en plus surface, jusqu'alors non clairement exprimé par les décideurs, sûrement par modestie ou encore faute de moyens (budget/financement) pour entamer des démarches d'IE. Maintenant que le discours sur l'IE s'est démocratisé, qu'il s'est « politisé », que les pouvoirs publics jusqu'au gouvernement s'en sont investi, on ressent davantage un soulagement, une crainte dissipée des décideurs locaux (élus ou chefs d'entreprises) quant au devenir incertain et surtout à la difficile lisibilité du marché sur lequel ils sont amenés ou peuvent être amenés à agir. Plus de 5 ans après le premier dispositif d'IT mis en place, les résultats sont plus qu'encourageants mais demandent à être encore améliorés. D'une part par une redéfinition et un recentrage des rôles de chaque acteur impliqué dans le dispositif (il faut savoir repérer les compétences susceptibles d'être mises à profit, pour une application efficace et performante du processus d'IE dans l'intérêt d'un territoire. C'est ce que nous avons tenté de démontrer dans ce papier) et d'autre part, par une optimisation des systèmes d'information. C'est dans cette perspective que nous comptons poursuivre et étendre notre étude de terrain à d'autres régions, en comparant et en confrontant les pratiques, pour en faire ressortir les atouts de chacune. Cette étude aurait pour conséquence, dans l'idéal, de mettre au point un dispositif d'IT suffisamment flexible et performant pour être utilisé en région et d'élaborer un référentiel permettant de formaliser les aptitudes, fonctions et compétences du métier d'animateur -infomédiaire, acteur essentiel de l'IT.

## 6. Bibliographie

- [Bertacchini, 2004] Bertacchini, Y., Entre information et processus de communication : l'intelligence territoriale, Les Cahiers du Centre d'études et de Recherche, Humanisme et Entreprise n°267, La Sorbonne Nouvelle, Paris, octobre 2004
- [Bertacchini, 2000] Bertacchini Y., Information et veille territoriale : représentation du complexe local et émergence d'un projet fédérateur, Thèse SIC, Université Aix Marseille III, 2000
- [Bucur, 2005] Bucur, T., Aspects stratégiques, tactiques et opérationnels de mise en place de Projets d'Intelligence Stratégique Territoriale IST, dont dépend notre AVENIR, ISKO 2005
- [Carayon, 2003] Carayon, B., Intelligence économique et territoires. *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, La documentation française*, 2003, p.85-103
- [César, 2002] César, B., Le changement, une nécessité vitale pour l'entreprise. *Les systèmes d'information : arts et pratiques, éditions d'organisation*, Paris, 2002, p. 400-412
- [CIGREF, 2005] CIGREF, L'Intelligence Economique appliquée à la DSI, rapport 2005
- [Clerc, Pautrat, 2004] Clerc, P., Pautrat, R., Prospective des dispositifs nationaux d'intelligence économique. *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Economica, Paris, 2004 p.145-161
- [David, Thiery, 2001] David, A. et Thiery, O., Prise en compte du profil utilisateur dans un système d'information stratégique, VSST 2001
- [Geffroy, 2003] Geffroy, P., De l'Intelligence Economique à l'Intelligence Territoriale. Une première approche organisationnelle par le dispositif lorrain d'Intelligence Economique Territoriale DECiLOR, IERA 2003
- [Giraud, Ranucci, 2003] Giraud, E., Ranucci, J.F., Outils et modèles de travail collaboratif, Humanisme et Entreprise, N° 256, 2003
- [Goria et al., 2005] Goria, S. et al., Le processus d'Intelligence Economique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information, ATELIS 2005
- [Guyot, 2000] Guyot, B., Les dynamiques informationnelles, HDR en SIC, 2000
- [Jakobiak, 2002] Jakobiak, F., Les NTIC et le renseignement en intelligence économique. *Les systèmes d'information : arts et pratiques, éditions d'organisation*, Paris, 2002, p. 120-129
- [Kislin, 2005] Kislin, P., Les activités de recherche d'information du veilleur dans le contexte d'intelligence économique : le modèle WISP, ISKO 2005
- [Knauf et al ,2005] Knauf, A. et al., Le processus d'Intelligence Economique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information, ATELIS 2005

#### **4<sup>e</sup> Tic & Territoire : quels développements ? île Rousse 2005**

**Journée sur les systèmes d'information élaborée**

- [Le Moigne, 1990] Le Moigne, J.L., La modélisation des systèmes complexes, Dunod, 1990, Les Echos 30/06/96
- [Pautrat, Delbecque, 2004] Pautrat, R. et Delbecque, E., L'intelligence territoriale, une idée neuve, Le Figaro, 7 septembre 2004
- [Roux, 2002] Roux, T., L'architecture des systèmes d'information et les données de l'entreprise. *Les systèmes d'information : arts et pratiques, éditions d'organisation*, Paris, 2002, p. 303-315
- [Tassin, 2002] Tassin, P., Nouvelle économie et direction des systèmes d'information. *Les systèmes d'information : arts et pratiques, éditions d'organisation*, Paris, 2002, p. 157 - 165
- [Zara, 2005] Zara, O., Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance, M2 éditions, 2005, 195 p.