

***INTELLIGENCE ECONOMIQUE, INTELLIGENCE TERRITORIALE, INTELLIGENCE CULTURELLE, TROIS NOTIONS A FINALITE IDENTIQUE ?***

---

**Olivier Arifon,**

Maître de conférences en sciences de l'information et la communication,

olivier.arifon@tele2.fr

**Adresse professionnelle**

IUT Robert Schuman, 72 route du Rhin, 67441 Illkirch cedex

---

**Résumé**

L'intelligence territoriale est une notion émergente et pleine de potentiel. Dans un monde où l'information, la communication et les défis économiques circulent aisément et en tous sens, les territoires, maintenant en concurrence, doivent développer stratégies et compétences discriminantes. Dans ce contexte et à côté des politiques de soutien à l'économie et à l'innovation, la culture peut être un vecteur d'image et de dynamisme des acteurs locaux. Ville capitale ou région à forte identité, la notion de cité Etat réapparaît comme élément cohérent et légitime dans l'Union européenne.

**Mots clés** : territoires, politique culturelle, ville, réseaux

**Abstract**

Territorial intelligence is an emerging concept with a big potential. In a world where information, communication and challenges flow easily in all directions, territories, now in competition, should develop strategies and competencies.

After innovation programs, culture policy could be a dynamic and positive item for local actors. Capital city or region with strong identity, city state concept reappears as a coherent and legitimate notion in the European Union.

**Key words**: territories, cultural policy, city, network

***INTELLIGENCE ECONOMIQUE, INTELLIGENCE TERRITORIALE, INTELLIGENCE CULTURELLE, TROIS NOTIONS A FINALITE IDENTIQUE ?***

Confrontés à une concurrence accrue, les territoires et leurs acteurs politiques et culturels ont besoin de se positionner puis de se distinguer afin de donner une valeur ajoutée à leurs actions. Jusqu'ici les méthodes adoptées ont été soit empiriques, soit issus du marketing culturel, soit menés par les services de développement économique. Or, s'il est reconnu que les territoires sont au centre du développement, les autorités apparaissent donc comme des acteurs centraux et semblent confrontées aux mêmes défis que les entreprises. Cependant, les démarches globales d'intelligence économique sont encore rares.

Venu du monde de l'entreprise, l'intelligence économique s'applique maintenant aux territoires, aux villes et aux Etats, comme le montre le discours du gouvernement français sur le sujet. Pour sa part, l'intelligence territoriale reste une notion en construction. Elle postule la coordination d'acteurs sur un espace donné, démarche liée à la montée des incertitudes nées de la mondialisation et des flux d'informations, même si la promotion d'un territoire est une activité déjà ancienne et bien documentée, (Proulx, Tremblay, 2006).

L'application possible de ces deux concepts aux politiques culturelles d'un territoire pose des questions intéressantes : quelle place pour une stratégie de veille dans les structures locales et au service des politiques culturelles aujourd'hui ? Quels seraient les enjeux et la forme d'une telle stratégie ? Quels types de veille peut-on mettre en place et pour quels résultats ? Comment articuler une méthode née pour l'entreprise avec un secteur aux approches bien spécifiques ?

La notion de projet, chère au secteur culturel, peut-elle se transformer et devenir intégré à une stratégie territoriale, une démarche favorisant l'attractivité, voire la compétitivité d'un territoire ? Peut-on alors parler de veille culturelle, voire « d'intelligence culturelle » ? Par définition processus de collaboration reposant sur une circulation de l'information, l'intelligence économique peut contribuer à modifier les cultures des partenaires, à renforcer des liens et, in fine, participer à la définition ou au renforcement d'une identité territoriale.

**DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE D'UN TERRITOIRE**

La concurrence se dessine de plus en plus nettement entre les différents territoires : chacun d'eux tente à sa manière et avec ses moyens d'attirer l'implantation d'entreprises et la venue de nouveaux résidents. Des facteurs tels la notoriété, l'attractivité, la qualité des réseaux de transport, les types d'emploi offerts sont pris en compte. Au final, il se dessine une image et un art de vivre, validé ou non, par exemple dans les numéros spéciaux d'hebdomadaires de la presse française. Il est dès lors intéressant, voire pertinent d'étudier les stratégies mises en place par un territoire à des fins de dynamisme. Deux mouvements sont identifiables : le développement de l'intelligence économique dans les régions et la mise en place à ce même niveau d'actions d'intelligence territoriale.

Conformément à la vision officielle proposée par le Haut Responsable à l'intelligence économique, l'intelligence économique, c'est « la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique<sup>1</sup>. » Cela comprend la combinaison de la veille technologique, concurrentielle, juridique et sociétale pour développer des actions capables de favoriser les capacités de réaction et l'efficacité d'une organisation. L'intelligence économique est donc un ensemble de méthodes et d'outils au service d'une stratégie et se caractérise sur le plan méthodologique, par un cycle de traitement de l'information en cinq étapes. C'est désormais un fait commun. L'intelligence économique et l'intelligence territoriale ont été rendues possible grâce aux TIC et à l'accélération de la circulation de l'information, (Pailliart, 1993) qui a ouvert l'espace physique sur l'extérieur et qui constitue de fait de réseaux et de contacts potentiels.

**Le programme de la région Alsace**

Proposons ici un exemple. La région Alsace fait partie des neuf régions pilotes ayant développée, avec le soutien de l'Etat, un programme d'intelligence économique. Il se nomme Cogito.

<sup>1</sup> [www.intelligence-economique.gouv.fr](http://www.intelligence-economique.gouv.fr)

Grâce à notre participation au comité de pilotage de ce programme, nous pouvons en présenter le discours officiel mais aussi en décrypter certains points clés. Cogito expose ainsi son activité sur son site : « Le programme Cogito est un programme global de développement de l'intelligence économique auprès des entreprises alsaciennes. Notre vocation :

- Aider les entreprises à faire de l'intelligence économique
- Soutenir des actions collectives dans le domaine de l'IE.

Le programme COGITO a été initié par l'Etat et la Région dans le cadre du contrat de plan 2000-2006. Le pilotage et le financement sont assurés conjointement par la Région Alsace, la DRIRE Alsace et le réseau des CCI d'Alsace<sup>2</sup>. »

Le propos et les actions menées restent conformes au discours national. En pratique, certaines missions d'intelligence économique sont un succès, d'autres non. De plus en plus de PME sont sensibilisées au contenu et à la nécessité de l'intelligence économique. Les journées de formation consacrées à ces sujets en 2006 – 2007 affichent complet. Deux freins restent cependant. Le recours à des prestations spécialisées après les diagnostics de veille (payants et forfaitaires) proposés par le programme est faible. En conséquence, l'activité des cabinets et sociétés spécialisées en l'intelligence économique dans la région est réduite, puisqu'une fois sensibilisées, les entreprises font peu appel à ces derniers pour mettre en place des actions plus ambitieuses. Se dessine en creux des tensions et des divergences entre les sociétés de conseil et les pouvoirs publics qui financent le programme.

En outre, le soutien à la mise en place de filières, afin d'obtenir des effets de synergie sur les points forts de la région ne présente pas de résultats probants. Le programme est cependant en cours de reconduction sur les années 2007-2010, sans doute avec des nouveaux objectifs.

L'intelligence économique sur la région Alsace est donc centrée sur les entreprises, et porte sur la sécurité de l'information et sur la dynamisation de leurs activités. Cependant, même avec ces éléments, il semble y avoir une relative absence de stratégie consacrée à la dynamisation concertée des facteurs. Chaque acteur tient son rôle. Si l'intelligence économique reste dans son champ

naturel, quel peut être celui de l'intelligence territoriale ?

## UNE INTELLIGENCE TERRITORIALE AU SERVICE DE QUELS PROJETS ?

L'intelligence territoriale peut être considérée de trois manières. Comme de l'intelligence économique mise en place sur un territoire et nous rejoignons là le cas précédent. Comme l'utilisation des techniques de l'intelligence économique pour le développement économique et nous sommes alors sur une discipline proche du marketing territorial qui « peut servir le territoire pour mieux mettre en valeur ses avantages comparatifs. » (Proulx, Tremblay, 2006, p. 242)

Trois éléments forment le cadre de compréhension. La nature et les ressources de compétences que le territoire est à même de développer ; le système d'acteurs en place qui peut se décomposer en acteur privé, acteur public et privé / collectif. Enfin, il faut considérer le rôle de l'histoire qui contraint le territoire, la dynamique possible et le potentiel. Nous verrons en conclusion combien cet élément est lié à l'identité du territoire.

Enfin, l'intelligence territoriale peut être vue comme la gestion concertée des ressources disponibles, aspect qui tient de la géographie et du développement durable.

L'intelligence territoriale peut se voir comme un processus. (Bertacchini, 2006) propose la définition suivante : « On peut considérer l'intelligence territoriale comme 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 [...] L'objectif de cette démarche, est de veiller, au sens propre comme au sens figuré, à doter l'échelon territorial à développer ce que nous avons nommé le capital formel territorial. »

Les enjeux et les défis que doivent relever les grandes métropoles sont à ce titre illustratif de la complexité de la situation. Nombreux sont les éléments transférables aux autres types de territoires qui sont du registre de l'intelligence territoriale : grande complexité institutionnelle, concurrence politique locale vive, tissu économique et social riche mais souvent mal structuré, niveaux administratifs nombreux hérités de l'histoire. Ces notions sont développées dans le rapport de l'ADIT sur les grandes métropoles (Prager, 2007).

<sup>2</sup> Idem

Et « les questions de compétitivité économique et d'innovation sont assurément entrées au coeur des rhétoriques mais pas encore devenues centrales dans la réalité de l'agenda politique des collectivités territoriales concernées. » (Idem, p 5.)

Le propre de l'intelligence territoriale est de permettre aux acteurs d'avoir une compréhension simultanée des situations, de développer des réseaux et un langage et des codes communs assez rapidement. La démarche vise à être favorable à chacun des acteurs, entreprises, Etat, territoires. « Pour l'entreprise d'abord : tout doit être mis en oeuvre pour améliorer sa compétitivité, y compris et d'abord dans les administrations. Pour l'Etat ensuite, qui trouve dans l'intelligence territoriale un point d'appui majeur pour sa nécessaire réforme culturelle en devenant acteur à part entière du développement économique, en prenant part à l'organisation d'une société en réseaux et non plus de hiérarchie. Pour les territoires eux-mêmes, enfin, en stimulant leur capacité d'initiative et d'anticipation, en fédérant autour de projets communs les énergies, les volontés et les compétences publics ou privées. » (Perrine, 2006, p. 57).

En devenir, il faut aussi relever les points faibles de l'intelligence territoriale : besoin de mutualisation, dispersion des actions, adaptation nécessaire des outils, désir des régions C'est également un état d'esprit qui tient compte du rôle et de l'importance de l'information, de son traitement et de sa diffusion.

## DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE A L'INTELLIGENCE CULTURELLE ?

L'intelligence territoriale donne aux acteurs les moyens de fédérer des actions au service d'un ou de plusieurs projets. Si les champs économiques ont déjà été bien explorés, nous avons voulu confronter l'intelligence économique et l'intelligence territoriale à des manifestations mises en place sur un territoire à titre de politique culturelle. Lille et son agglomération fournissent un excellent exemple (avec un corpus constitué par un déplacement à Lille, un entretien avec la responsable du tourisme pour ce projet, Amélie Watrelot et l'analyse des articles relatifs à cette manifestation).

### De la capitale de la culture aux Bombaysers de Lille

Depuis le milieu des années 1990, Lille a initié une dynamique de promotion, de communication

et de développement. Il convient de considérer successivement l'arrivée du TGV, la valorisation de sa situation, au croisement de nombreux flux d'échanges dans cette partie de l'Europe, et les rénovations urbaines et économiques imposées par le déclin des industries traditionnelles (textile, sidérurgie).

Doté d'une image défavorable, Lille s'est tournée vers la culture en devenant en 2004 Capitale européenne de la culture. Conçue en 1985 pour contribuer au rapprochement des peuples européens, c'est un programme de soutien au dynamisme culturel de l'Union européenne<sup>3</sup>.

Les décideurs et les retombées presse s'accordent pour dire que Lille 2004 a été un succès local, national et international et a généré près de six millions de visiteurs. Voici le commentaire officiel de la manifestation : « Lille 2004 a marqué l'ensemble du territoire régional. D'abord, l'événement a rassemblé les collectivités de chaque côté de la frontière rappelant manière concrète l'émergence d'une véritable métropole franco-belge. Ensuite Lille 2004 aura été un vecteur de développement économique pour la région. En attirant de très nombreux touristes et visiteurs, Lille 2004 a, dans un contexte touristique national morose, dynamisé l'activité. A plus long terme, l'impact est tout aussi prometteur : de l'avis des décideurs économiques, Lille 2004 a fait gagner dix ans de notoriété au territoire. A l'international, Lille peut désormais se prévaloir d'une image positive, dynamique, joyeuse et accueillante, aux potentialités multiples et résolument tournée vers l'avenir<sup>4</sup>. »

Sur le plan quantitatifs voici les chiffres clés : « Pendant une année, Lille 2004 a mis en avant le dynamisme, la jeunesse et la créativité des habitants de notre région. Quelques chiffres : 2500 manifestations sur 193 communes de la région Nord-Pas de Calais et de Belgique – une première dans l'histoire des Capitales européennes de la Culture – 17000 artistes, 9 millions de visiteurs dont 730 000 personnes dans les rues de Lille lors de la fête d'ouverture, 2,9 millions de billets vendus, une augmentation de 30% de la fréquentation touristique de la ville de Lille, 7,5% d'emplois créés dans les secteurs du tourisme et de la restauration, 17800 ambassadeurs impliqués dans de nombreux événements<sup>5</sup>. »

<sup>3</sup> Plus d'informations sur <http://ec.europa.eu/culture>

<sup>4</sup> [www.lille2004.com](http://www.lille2004.com) avec un bilan chiffré disponible

<sup>5</sup> Idem

Fort de ce dynamisme et soucieux de poursuivre un élan tant économique que populaire (les citoyens ont été des acteurs des spectacles et des animations), Lille a organisé une grande manifestation, « Lille3000 » du 14 octobre 2006 au 14 janvier 2007. Plus de 300 manifestations culturelles, économiques, universitaires ont eu lieu dans l'agglomération, ce qui a attiré près d'un million de visiteurs.

Faut-il parler ici d'intelligence territoriale ou d'une nouvelle variante, une intelligence culturelle ? A ce jour, nos recherches et nos entretiens ont confirmé l'absence complète de cette notion sur le plan théorique comme dans le discours des acteurs. Seul le marketing culturel existe, avec son domaine d'application dominant, les musées et la fréquentation des publics. Cependant en confortant cette idée à la définition de l'intelligence territoriale, on voit que le processus est mené par des acteurs locaux avec des ressources présentes autour d'un projet cohérent.

Il convient de rester prudent face à un nouveau concept tandis que d'autres restent opérationnels. Il semble par contre plus juste de voir comment les acteurs eux-mêmes nomment ces actions. Reprenant une métaphore très présente dans la culture française, Lille3000 est peut être un exemple de manifestation d'intelligence territoriale et d'intelligence économique sans le savoir tout en le sachant.

Dans ce contexte, comment considérer les questions relatives aux méthodes de l'intelligence économique pour un territoire et sur une action portant sur la culture ?

Même si cette manifestation semble avoir été pensée de manière globale, puisqu'elle fait intervenir de nombreux domaines, elle ne résulte en rien d'une stratégie visant à développer l'attractivité du territoire de Lille. Du moins, en apparence. Car si le dynamisme du territoire n'est pas ici clairement affiché, il reste qu'une telle manifestation ne fait que le renforcer. Lille bénéficie aujourd'hui d'une image de ville dynamique, innovante, culturelle, cosmopolite et ouverte à l'international.

## RESULTATS : DU RESEAU A LA CITE ETAT

La première conclusion est le constat du résultat. Le gain de notoriété est net, la dynamisation de l'activité aussi. La mobilisation des acteurs locaux et de la population a été une réussite. Dès 2004 et

plus encore en 2006 – 2007, la population a pu concevoir et participer aux spectacles et la fonction d'ambassadeur a été créée dont voici l'appel à participation (disponible sur le site) : « Contactez dès maintenant le service des Relations Publiques de Lille3000. Selon vos envies, vos disponibilités, votre lieu de résidence, vous pouvez participer activement au projet en relayant l'information auprès de votre entourage, aider à l'accompagnement et l'accueil des artistes, devenir acteur de la préparation des grandes manifestations... »

Au delà de ce résultat, les facteurs de réussite semblent réunies dans une ville comme Lille et la région Nord Pas de Calais. Les travaux sur l'innovation ont identifiés trois catégories : « l'accumulation des facteurs traditionnels, travail et capital, le niveau des infrastructures publiques et l'importance de l'appareil éducatif et de recherche, et enfin un facteur complexe et mal formalisé, la richesse des réseaux de connaissance et des effets d'agglomération. » (Prager, 2007, p. 6).

Ce dernier point illustre le passage des logiques d'innovation et de développement économique à celles d'intelligence territoriale où la synergie des acteurs et la valorisation du capital formel se dynamise dans la circulation des informations, dans des logiques de réseaux (Marcon, Moinet, 2004).

## Les logiques renouvelées de la cité Etat

La seconde dimension de cette conclusion est aussi une ouverture. L'intelligence territoriale et son application à l'économie et à la culture peut se voir comme le retour à la notion de cité Etat. « Le terme Cité État désigne les villes européennes qui ont connu un fort développement de leur rayonnement au XVI<sup>e</sup> siècle (Gênes, Florence, Venise, puis Amsterdam). On compte parmi elles les Républiques maritimes italiennes. Il désigne aussi certaines cités antiques telles qu'Athènes, Sparte, Rome<sup>6</sup>. »

Venise est la plus connue de ces cités Etats. Conjonction favorable puisque la Sérénissime est à la fois une Cité Etat emblématique, la ville qui a inventé la diplomatie moderne, (Arifon, 2007) et celle qui a initié ce que l'on considère comme le premier dispositif d'intelligence économique. Les principaux traits sont ici résumés, le cas étant fort bien documenté<sup>7</sup>. Très tôt par rapport aux autres

<sup>6</sup> wikipédia.org

<sup>7</sup> *Venise, une république maritime*, Frederic C. Lane, John Hopkins University Press, 1973, Flammarion 1985 ; *Venise 1500 : la puissance, la novation et la*

## VI<sup>e</sup> Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? »

14 & 15 juin 2007

Université Jean Moulin, Lyon III

royaumes, principautés et Etats, la république de Venise va bâtir un système lui permettant de disposer des moyens et attributs d'un Etat, d'une diplomatie et d'un système d'information.

Les diplomates vénitiens devaient recueillir des informations par tous les moyens sur les pays auprès desquels ils étaient accrédités. Cette tâche fondamentale est sanctionnée par le Sénat avec l'obligation de dépêches hebdomadaires. Cité commerçante et pragmatique, Venise pouvait récompenser l'ambassadeur pour la vitesse avec laquelle il avait fourni l'information. De retour de mission, les ambassadeurs se présentaient devant le Sénat pour y lire un rapport sur la situation du pays, sur le caractère des personnages qu'ils avaient connus, sur la composition et les mœurs de la Cour, sur l'état des finances et sur les conditions d'amitié ou d'inimitié du pays avec les autres puissances.

De même, la République de Venise a mis en place un imposant service d'espionnage à l'étranger comme à l'intérieur de la ville, autant de composants d'un dispositif d'intelligence économique.

Ces caractères sont redevenus très actuels et témoignent d'un dispositif complet. Au 21<sup>e</sup> siècle, ce mouvement est permis par les réseaux de communication technologiques et physiques. Dans le cas de Lille, une combinaison d'intelligence économique, d'intelligence territoriale et de politique culturelle fait sens. Les traditions culturelles et commerciales d'un territoire sont dynamisées, le tout au service d'un espace qui cherche à construire de l'identité. Deux approches de l'identité sont possibles : la valorisation des attributs et traits saillants de la collectivité ou un système d'action et d'adaptation (Pagès, 2001, p. 85) La première se fonde sur les référents matériels, historiques et culturels. (Une région comme l'Alsace consacre une large part de ses actions au développement et au renforcement de ces référents.) La seconde approche se fonde sur la dynamique et sur le projet : « c'est un construit qui se transforme en permanence, une trajectoire que l'on s'assigne plutôt qu'un état statique. » (Pagès, 2001, p. 87). C'est l'élément le plus proche de la logique de l'intelligence territoriale. Cette complexité dynamique et identitaire s'incarne bien lorsqu'en 2004, la région Languedoc Roussillon a voulu changer de dénomination

au profit de la Septimanie (Gastambide, 2005, p. 109).

Au croisement de l'identité et d'un territoire, le concept de Cité retrouve de l'intérêt et de l'actualité. Sans rentrer dans le débat sur le rôle actuel et la place des Etats nation, il devient intéressant de considérer la cité comme un territoire ou s'incarne à la fois une identité et une dynamique : « Ce sont justement les nouvelles cités qui ouvrent la voie vers des stratégies innovantes en matière de citoyenneté. La cité semble s'interposer entre le national et le global » (Fernandez de Rota y Montaner, 2007, p.55)

Tout ceci concourt clairement à la création ou au renforcement des identités territoriales comme l'imagine soit l'Union européenne, soit les partisans d'une Europe des régions. Il semble que la cohérence entre l'intelligence économique, l'intelligence territoriale soit adéquate à cette échelle, le tout au service d'une identité reposant sur des bases cohérentes.

---

*concorde : le triomphe du mythe*, dirigé par Philippe Braunstein, Ed. Autrement, Paris, 1993, *Civilisation matérielle, Economie et Capitalisme*, Fernand Braudel, Armand Colin, 2000.

## BIBLIOGRAPHIE

Arifon, Olivier, « Rationalités de la médiation diplomatique, une application du décentrement culturel », MEI n° 24-25 "Etudes Culturelles et Cultural Studies", sous la direction de Bernard Darras, pp. 175-183

Bertacchini, Yann, Girardot, Jean-Jacques, Grammacia, Gino, *De l'intelligence territoriale : théorie, posture, hypothèses, définition*, V<sup>e</sup> colloque TIC et Territoire : quels développements ? Besançon, 9-10 juin 2006

Chevallier, Jean-Jacques, *Histoire de la pensée politique*, Payot, Paris, 1983.

Fernandez de Rota y Montaner, José Antonio, « Le nouveau concept de citoyenneté et de compréhension culturelle », *Alliage* 55-56, 2007

Gastambide, Jérôme, « Lanquedoc-Roussillon : vivre en cacophonie », *Quaderni n° 59, Les politiques régionales : identités et territoires*, hiver 2005/2006.

Herboux, Philippe, *Intelligence territoriale, Repères théoriques*, L'Harmattan, Paris, 2007

Marcon, Christian, Moinet, Nicolas, *Développez et activez vos réseaux relationnels*, Dunod, 2004

Mendez Ariel, Mercier, Delphine, « Compétences clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, 2006/5, n°164, p. 253-275

Pailliant, Isabelle, *Les territoires de la communication*, PUG, Grenoble, 1993

Pélissier, Nicolas, Pagès, Dominique, *Territoires sous influence /2*, Paris Montréal : l'Harmattan, 2001

Perinne, Serge, *Intelligence économique et gouvernance compétitive*, La documentation française, 2006

Prager, Jean-claude, *Le management stratégique des grandes métropoles des pays avancés*, Etude comparative de l'ADIT, janvier 2007.

Proulx, Marc-Urbain, Tremblay, Dominic, « Marketing territorial et positionnement mondial », *Géographie, économie, société*, 2006/2, Vol. 8, pp. 239 – 256.