

VI^e Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? »
14 & 15 juin 2007
Université Jean Moulin, Lyon III

***ACTEURS LOCAUX & INTELLIGENCE ECONOMIQUE
TERRITORIALE :
DES MODALITES D'EXPRESSION DE LA TERRITORIALITE***

Yannick Bouchet

Docteur en SIC

yannick.bouchet@gmail.com

Equipe - *EURISTIK*

Centre de Recherche *Magellan*, IAE de Lyon,
Université Jean-Moulin, Lyon 3

Yann Bertacchini

Maître de Conférences, HDR

Expert près l'U.E

bertacchini@univ-tln.fr

Université du Sud Toulon-Var ; I3m-EA 3820 BP 132 ; 83957 La Garde Cedex

Résumé : La coopération et la collaboration, du point de vue de l'intelligence économique territoriale, concernent tous les acteurs, qu'ils soient : individus, entreprises ou institutions. En fait, la dynamique de proximité est un processus complexe d'interaction stratégique entre les acteurs. La réussite de ces échanges et de la mutualisation passe par la volonté de chacun de contribuer au « système d'IET ». Pour cette raison dans cette communication, il s'agit d'identifier les conditions de mobilisation des individus à l'action collective.

Mots clés : intelligence économique, intelligence économique territoriale, collaboration, dynamique de proximité.

Summary : The co-operation and collaboration, from the point of view of the territorial economic intelligence, concern all the actors, who they are: individuals, companies or institutions. In fact, the dynamics of proximity is a complex process of strategic interaction between the actors. The success of these exchanges and the mutualisation passes by the will of each one to contribute to the "system of IET". For this reason in this communication, it is a question of identifying the conditions of mobilization of the individuals to the collective action.

Key words : economic intelligence, territorial economic intelligence, collaboration, dynamics of proximity.

**Acteurs locaux & Intelligence Economique Territoriale :
Des modalités d'expression de la territorialité.**

INTRODUCTION :

La notion de citoyenneté participative renvoie à des communautés identitaires qui partagent des valeurs communes et des expériences individuelles afin de mettre en place des projets conjoints (cf., Jean-Yves Prax (2002)). Dès lors, il s'agit d'identifier les conditions de mobilisation des individus à l'action collective. Cela implique, notamment aux pouvoirs publics de s'investir dans des politiques expérimentales soutenues par l'engagement et la participation des citoyens locaux et en s'appuyant sur les possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication. A ce stade, les instances de décision locales occupent une place stratégique de catalyseur de projets de société.

Pour Claude Dupuy et Jean-Pierre Gilly (1999, p157) la dynamique de proximité est un processus complexe d'interaction stratégique entre les acteurs. Mais selon Maryline Filippi et André Torre (2003, p69), la proximité géographique n'a d'effet que si elle est activée par une action collective. Ainsi, la réussite de ces échanges et de la mutualisation passe par la volonté de chacun de contribuer au « système ». Mais, comment faire admettre la nécessaire implication dans la mutualisation de l'information ? Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour motiver les acteurs et ainsi pérenniser le processus d'intelligence économique territoriale ? Dans cette perspective, Michel Crozier et Erhard Freidberg (1977, p40), partant des travaux de Chris Argyris, ont tenté de hiérarchiser les besoins psychologiques humains à partir du principe de congruence, celle-ci s'inspirant de la théorie motivationnelle de Maslow, où l'acteur négocie seul avec l'organisation. En fait, il s'agit d'une négociation entre un individu et une organisation qui répond donc partiellement au phénomène de partage au niveau territorial car elle omet les relations entre organisations. En effet, au niveau local, il existe trois types de collaboration : les collaborations entre organisations (institutions, entreprises, réseaux), entre individus et entre

organisations et individus. La coopération et la collaboration, du point de vue de l'intelligence économique territoriale, concernent tous les acteurs, qu'ils soient : individus, entreprises ou institutions. Dans cette perspective, les collaborations, ou coopérations, vont être des relations de type « n-m ». Mais au-delà des méthodes descriptives des phénomènes permettant leur compréhension, il s'agit de comprendre comment les acteurs pénètrent ce processus d'échange. En effet, les méthodes vont s'intéresser à modéliser les processus mais elles ne s'intéressent pas à la relation psychologique de l'individu avec ce processus.

Pour Daniel Thierry (2004) qui a observé le cas des « Cybercommunes » de la Région Bretagne, ce sont les bénévoles qui sont les plus créatifs en terme d'animation et de mise en réseau au niveau local. Mais pour cet auteur, les bénévoles se séparent en deux groupes : le premier est constitué de jeunes professionnels avec une petite qualification. Ils espèrent en portant un projet voir leur ancrage dans la commune se réaliser. Les seconds, sont des préretraités ou de jeunes retraités souvent très qualifiés. Dès lors, la motivation à participer et la pérennité de l'engagement semblent fragiles. Ainsi selon Claude Dupuy et Jean-Pierre Gilly (1999, p157) la viabilité et la stabilité dans le temps des formes territoriales dépendent de la capacité des acteurs locaux à développer une dynamique collective de proximité. Mais comme l'indiquent Jean-Pierre Gilly et Yannick Lung (2004, p5), cette proximité institutionnelle, qui repose sur l'adhésion des acteurs à des valeurs et des règles communes, est le résultat d'accommodements toujours temporaires entre des intérêts divergents et éventuellement contradictoires.

Pour cette raison, le partage des savoirs repose sur une collaboration et une coopération efficaces, mais particulièrement fragiles, entre les acteurs locaux.

VI^e Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? »

14 & 15 juin 2007

Université Jean Moulin, Lyon III

1- LE LOCAL COMME ESPACE DE COLLABORATION ET/OU DE COOPERATION ?

Pour André Larceneux (1999, p150), la coopération nécessite que les individus aient suffisamment de chances de se rencontrer à nouveau pour que l'issue de leur prochaine interaction compte à leurs yeux. Ainsi, la coopération n'est pas une relation ponctuelle sans lendemain, elle se construit par la répétition des rencontres. Dans cette perspective, les acteurs vont se rapprocher pour être plus efficaces. Et selon Bernard Maris (1999, p204), l'efficacité produit la coopération qui aboutit à une dépendance mutuelle. Elle est associée à une importante dose de confiance, comme l'indiquent aussi bien Thomas Froehlicher (1999, p6) que Serge Edouard et al (2004, p10).

Le partage des informations appelle à la notion de coopération entre les acteurs. Mais dans cette assertion, Stéphanie Fourquernie-Dameron (2000, p120) distingue la « coopération complémentaire » de la « coopération communautaire ». Dans le premier cas, il s'agit d'un rapport donnant-donnant qui fonde la motivation à coopérer. Donc d'une « rationalité calculatoire » (cf., Michel Crozier et Erhard Freidberg (1977)). Le deuxième type est une forme de coopération générée par le besoin d'appartenance à un groupe. Stéphanie Fourquernie-Dameron (id.) affecte des attributs à ces modèles de coopération pour les comparer. Elle en tire une matrice (objets, attributs), où les attributs sont des descriptifs qualifiant l'objet.

	Coopération complémentaire	Coopération communautaire
Attributs	Congruence des intérêts communautaire Complémentarité des ressources Engagements internes	Objectifs partagés Appartenance au groupe Interaction avec des groupes externes

Source : Stéphanie Fourquernie-Dameron (2000)
Tableau N° 1 - Distinction des types de coopérations.

Pour Fourquernie-Dameron, chaque attribut à une proximité conceptuelle avec un attribut de l'autre forme de coopération. « La coopération se construit dans des relations

d'interdépendances dans le cadre d'une finalité commune et se fonde sur la réciprocité des rapports stigmatisée par la prise d'engagements. Nous faisons l'hypothèse que chacune de ces dimensions du processus évolue suivant deux attributs qui la composent, l'un se référant à la coopération complémentaire, l'autre se trouvant en fondement dans la coopération communautaire » (cf., Stéphanie Fourquernie-Dameron (2000, p120). De ce fait, la coopération complémentaire est une relation avec un pouvoir hiérarchique, généralement observable dans les organisations. Quant à la coopération communautaire, elle est une relation réticulaire. Mais, bien qu'ils semblent distincts, ces deux modes de relation sont basés sur des règles communes que sont : l'échange, le consensus, la récurrence et l'interdépendance.

Concernant la municipalité, et le collectif interne qui anime le processus d'IET, les transferts de connaissances vont se réaliser à travers une collaboration importante. Mais comme l'analyse Dominique Foray (2000), « de nombreuses professions et corps de métier connaissent une crise dans la transmission des savoirs et des connaissances (...) et dans tous les métiers concernés, ce sont les défaillances des réseaux sociaux qui expliquent ces problèmes de reproduction de la connaissance ». Avec les départs massifs à la retraite dans les années à venir, les administrations vont nécessairement avoir de vrais problèmes de transmission des connaissances. Ainsi, la Gazette du 29 novembre 2004 (page 28), écrit que « 52% des cadres administrateurs ont plus de 50 ans (en 2001) ... et l'âge moyen est de 49 ans. En 2012 ils seront 73% à atteindre l'âge de 60 ans ». Les données du CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) font apparaître un potentiel de départ important des fonctionnaires dès 2008. A cette date plus d'une personne sur cinq aura atteint l'âge de soixante ans. En 2012, plus d'une personne sur trois est concernée. Le manque d'anticipation que nous constatons dans les collectivités sur ce sujet va nécessairement poser des problèmes de transfert des savoir-faire, mais va surtout pénaliser le démarrage de nouveaux projets car la collectivité va devoir, dans l'urgence, gérer les pertes de connaissances et de réseaux. Les contacts entre organisations sont souvent le fait

VI^e Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? » 14 & 15 juin 2007

Université Jean Moulin, Lyon III

d'individus les ayant initiés. Or, il est connu que les nombreuses relations de coopération entre organisations se terminent avec le départ de l'un des individus qui avait été à la base d'une coopération (cf., Claude Dupuy et Jean-Pierre Gilly (1999, p166)). Ainsi, au-delà des savoir-faire (et des connaissances) ce sont les réseaux humains qui vont se perdre, la municipalité va se retrouver sans connaissance de ses interlocuteurs externes privilégiés. Dès lors, les « connecteurs-interfaces » dans les réseaux (et les organisations) vont, avec les départs à la retraite, momentanément disparaître. Par exemple, le directeur du département économie qui connaissait bien les Dirigeants des PME locales, grâce à des relations interindividuelles, va en quittant la collectivité, couper cette dernière de ce lien privilégié. Ainsi, comme Isabelle Huault (2004) l'a identifié, ce sont les relations de confiance entre les parties prenantes qui risquent momentanément d'être perturbées.

La pérennité du processus ouvert sur l'externe repose sur la constitution d'un réseau d'acteurs-clés (ligne managériale et leaders d'opinion). Constitué au lancement du projet pour initier le changement dans les organisations, ce réseau doit ensuite évoluer vers l'animation d'un comité de pilotage, qui peut éventuellement prendre la forme d'un conseil de développement restreint ou « un dispositif de coordination » (cf., Bernard Pecqueur et Jean-Benoît Zimmermann (2004, p26)) pour pérenniser le processus. Ce collectif d'acteurs-clés n'est pas une bureaucratie au sens d'Hegel, c'est-à-dire un système holiste dominé par la raison et voyant l'irrationalité dans la société civile, mais un collectif partageant une vision du territoire et de la territorialité. Il joue un rôle moteur aux dynamiques territoriales et devient un référent pour les parties prenantes du territoire. Ainsi ce collectif d'acteurs-clés structure les mécanismes de coordination entre les parties prenantes.

Selon Bernard Guesnier (2004b, p19), « l'excellence territoriale » est un comportement général qui lie les organisations du territoire dans un projet commun. Il parle « d'entreprises citoyennes » travaillant avec ses coopérateurs ou en « coopération-concurrence » et avec « les institutions publiques ». Mais aussi,

d'institutions publiques locales coopérant dans l'intercommunalité et travaillant en partenariat avec les différents niveaux administratifs territoriaux. Néanmoins, le fonctionnement d'un collectif dans lequel vont œuvrer des organisations concurrentes ou dont la culture renvoie à des modèles différents (public/privé) ne va pas de soi. Un composant essentiel est à mettre en place, il s'agit de la confiance. « La confiance est souvent présentée comme un ingrédient essentiel de l'action collective et de la constitution de collectifs au niveau local, voire plus simplement comme un élément indissociable des interactions locales » (cf., Claude Dupuy et André Torre (2004, p66)). « La confiance est la mère de l'action » (id, p69). De ce fait, parler de territoire et de proximité au lieu d'espace n'est pas anodin (cf., Gabriel Colletis et Frédéric Rychen (2004, p207)).

Cette nouvelle dynamique du territoire va modifier l'environnement économique et social, au niveau local. Ces changements vont par retour modifier les comportements des acteurs, ainsi, Herbert A. Simon (1991, p66) écrit que « pour une très grande part, le comportement d'un humain, de ses buts est simplement le reflet de l'environnement dans lequel il se place ». Pour Olivier Crevoisier (1998) la collectivité doit comprendre sa vocation de mettre en évidence les capacités de collaboration et par conséquent de spécification des ressources. Il appartient désormais aux communautés locales, et à leurs acteurs, de développer une capacité à produire leur propre développement. Et de la sorte, transformer leurs problèmes en projets d'action collective. Mais pour que le système territorial s'auto-organise dans un processus d'apprentissage social, il est nécessaire d'impliquer la société civile.

2- UNE SOCIÉTÉ CIVILE PARTICIPATIVE ?

La société civile, véritable représentation socioculturelle, du territoire est l'affirmation de l'identité de celui-ci. Permettre à la société civile d'être un acteur de la construction territoriale, par exemple, par la constitution d'un espace local public de participation. Parce que, l'encastrement de la société civile permet d'étendre et d'enrichir le système d'information territorial, et donc par extension,

VI^e Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? »

14 & 15 juin 2007

Université Jean Moulin, Lyon III

le processus d'IET. Son apport dépasse la logique marchande pure, c'est-à-dire la prégnance des principes utilitaristes, en apportant des savoirs qui peuvent concourir à la réussite (mais aussi inversement, aux échecs) de projets ou de création de forme d'organisation réticulaire. Toutefois, les finalités collectives n'ont de chance d'être partagées que si elles sont congruentes aux finalités personnelles des différents acteurs du groupe (cf., Marie-Josée Avenier (1997, p50)). Parce que la réalité de la vie quotidienne se présente secondairement comme monde intersubjectif, partagé avec d'autres. Elle s'impose, comme allant de soi, ne supportant d'autres vérifications que son constat brut, dont il n'est possible de se détacher que par un effort qui n'est pas sans risques (cf., Peter Berger et Thomas Luckmann (1977)). Dans un environnement de plus en plus ouvert, les acteurs développent des stratégies personnelles car ils cherchent à équilibrer leurs vies familiale, sociale et professionnelle. Ils sont également souvent conscients que leur passage dans une organisation ou un territoire n'est que provisoire.

Pour André Joyal (1999), la question de l'identité se trouve au centre de la recherche sur l'économie locale. C'est en ce sens que la société civile est prise en compte dès l'ouverture du processus d'intelligence économique territoriale. Mais qu'est-ce que la société civile ? Pour Jean-Yves Prax (2002) la société civile est :

« la multitude d'organisations et de communautés autour desquelles la société s'organise spontanément : syndicats, organisations non gouvernementales, groupes de minorités, groupes culturels et religieux, associations caritatives, commerciales, de quartier, clubs sociaux et sportifs, coopératives et organisations de développement communautaire, groupes écologiques, associations professionnelles, institutions universitaires et instituts de recherche, organes d'information, etc. La société civile est la partie de la société qui relie les individus au domaine public et à l'État – à savoir la dimension politique de la société ».

Dans cette perspective, la « société civile organisée » (cf., Sabine Saurugger (2004, p4)) et participative est un déterminant de la

réussite d'une intelligence économique territoriale. En décidant une ouverture du processus d'IET vers l'ensemble des parties prenantes du territoire, la municipalité va lier les citoyens à la vie de celui-ci. Apparaît alors un construit sociale du territoire. « Le territoire projeté devient l'objet commun et intentionnel fédérant le collectif » (cf., Marie-Christine Fourny et Damien Denizot (2004)). L'organisation du territoire locale se structure, et lorsque les trois dimensions cognitive, normative et symbolique sont réunies, la territorialité apparaît comme la représentation sociale d'un groupe qui s'approprie un espace de ressources (cf., Yann Bertacchini (2000, p19)).

3- DES ALLIANCES ENTRE ORGANISATIONS ?

Pour Jean-Louis Guigou et Dominique Partenay (2001, p36) la mobilisation des acteurs territoriaux exige « une formalisation de la mobilisation des partenaires économiques et sociaux au sein des territoires », parce que la proximité ne crée pas directement des relations (cf., Michel Grossetti et Maryline Philippi (2004, p57)). En effet, celles-ci sont généralement liées à des activités routinières. Cette vision utilitariste des relations est prégnante de nos jours. D'où, éventuellement, une difficulté supplémentaire pour faire participer les acteurs du territoire au processus d'intelligence économique territoriale. C'est peut-être avec un changement de paradigme tel qu'Isabelle Huault (2004) l'aborde en relativisant le caractère socialement construit des relations économiques. Ainsi, « l'encastrement structural » des formes réticulaires peut-elle éventuellement fournir un moyen pour motiver la contribution au processus d'IET ? Mais s'agissant de la gouvernance de ces structures, Patrick Joffre et Thomas Loilier (2004, p73) écrivent qu'elle utilise généralement une combinaison d'outils de coordination enchevêtrés permettant d'éviter les mauvaises surprises parallèlement à la coopération, a priori, de confiance.

« Le réseau créé par des alliances entre entreprises est alors vu comme autant de canaux permettant une circulation et une diffusion d'informations et de connaissances et offrant des opportunités d'apprentissages à ses

VI^e Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? »

14 & 15 juin 2007

Université Jean Moulin, Lyon III

parties prenantes » (cf., Régis Coeurderoy et Marc Ingham (2004, 184)). Mais au niveau d'un territoire, les alliances entre entreprises ne sont pas suffisantes pour répondre au besoin nécessaire d'innover. Dès lors, l'entreprise doit s'ouvrir, fonder des partenariats et établir des relations avec les différents composants de son environnement. Dominique de Villepin précise, dans une interview le 22 novembre 2004 (Reuters), « Il s'agit là d'un esprit nouveau à mettre en œuvre : celui du partenariat entre l'État, les entreprises, les représentants syndicaux, les collectivités territoriales, mais aussi les universités et les centres de recherche ». C'est pourquoi, nous voyons se construire un collectif territorial maillé avec toutes les parties prenantes locales mais aussi avec les territoires voisins. La prise en compte des autres municipalités et collectivités territoriales dans un esprit d'interaction par échanges d'informations constitue le polycentrisme maillé, caractéristique du réseau.

Du point de vue des structures organisationnelles, les diverses formes peuvent avoir des comportements différents vis-à-vis de l'inclination à participer. Pour cette raison, une entreprise, une association, une chambre consulaire ou un syndicat ne va pas avoir la même motivation pour partager l'information. La participation des entreprises à un collectif territorial relève (par hypothèse) que celles-ci y voient un intérêt (une utilité). C'est-à-dire, par exemple, que la démarche tend à maximiser leur profit ou leur pouvoir.

Mais pour faire participer les entreprises, il faut d'abord engager le dialogue avec elles. Et selon Christophe Demazière et Patrick Faugouin (2005, p4), nouer le dialogue avec des entreprises est parfois difficile, surtout si elles sont marquées par une présence industrielle ancienne. « Les relations entre l'entreprise et le territoire mettent en jeu des problèmes de coordinations locales qui peuvent avoir des impacts importants sur le développement local » (cf., Gabriel Colletis et Frédéric Rychen (2004, p208)). C'est un processus de construction entre les différents agents économiques locaux qui renvoie par exemple à la modification de la nature de la concurrence car elle peut éventuellement permettre l'accès à des ressources spécifiques

locales (cf., Gabriel Colletis et Frédéric Rychen (id, pp209-210)). En effet, la compétitivité d'une entreprise passe par l'accumulation, le développement et l'exploitation de compétence à l'extérieur de celle-ci (cf., François Fulconis (2004, p66)). « L'analyse de l'entreprise sur un territoire doit donc se comprendre comme une analyse plus large du processus de production qui tient compte à la fois des contraintes, des stratégies dictées par les marchés, ainsi que des modalités d'inflexion sur ces stratégies issues de l'utilisation de ressources et de liens locaux » (cf., Gabriel Colletis et Frédéric Rychen (2004, p210)). L'espace doit donc s'analyser comme un construit. L'environnement local et l'entreprise ne se limitent pas à une réduction de coût de transport, ce sont par exemple, les relations entre la qualification de la main d'œuvre et les besoins de l'entreprise (cf., André Larceneux (1999)). Avec une particularité de comportement pour les grandes entreprises car ces dernières, cherchent à se concentrer sur leur cœur de métier et à externaliser les activités résiduelles tout en multipliant les connexions hors marché. Ainsi, elles construisent, d'une part, des alliances pour partager les coûts et réduire les risques de l'innovation et, d'autre part, des partenariats avec les organisations non marchandes (cf., Serge Edouard et al (2004, p9)).

Ainsi, pour André Larceneux (1999), les problèmes d'organisation ne peuvent être réduits à ce qui se passe à l'intérieur de la firme. Ils relèvent également de l'environnement. Les stratégies organisationnelles sont construites avec l'ensemble des mécanismes de coordination liant les firmes, soit entre elles soit avec des institutions publiques ou semi-publiques et collectives (cf., André Larceneux (id, p143)). Ce mode d'organisation horizontale (cf., Aoki Masahiko (1998, p9)) des parties prenantes conduit la collectivité, processeur informationnel (cf., Yannick Bouchet, (2005)), à une organisation interne particulière.

4- CONCLUSION :

Les fonctions historiques de la commune l'ont conduite à une organisation centrée sur les métiers de bases que sont par exemple : l'ordre public, l'action sociale, la santé, l'hygiène, les

VI^e Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? »

14 & 15 juin 2007

Université Jean Moulin, Lyon III

sports, la culture, l'éducation élémentaire, l'économie, l'urbanisme etc. Pour Annie Bartoli (2005, p285), le système public français repose sur des logiques de hiérarchie pyramidale et de parcellisation des tâches. Mais avec la mise en place d'un processus d'intelligence économique territoriale la municipalité se transforme, d'une part, en un processeur informationnel et, d'autre part, en une organisation capable de mener des projets transversaux, c'est-à-dire des projets touchant plusieurs activités. Dans ce processus, se construit une collectivité locale, mettant en œuvre la notion de management par projets, organisée en réseaux sur le territoire et structurée transversalement en interne. Cette organisation des activités internes par projet associée à une forme réticulaire débouche sur une collectivité locale qui, selon Gérard Orange (1998), promeut et coordonne un « entreprenariat altruiste ». Dans cet esprit, Jean-Yves Prax (2002, p159) écrit qu'en mettant le citoyen au centre du service public, on intègre la chaîne de valeur et on redessine le territoire en termes de projet commun. Pour cette raison, on reprend l'idée de Rodica-Corina Micu (2005) pour qui, il existe des processus de création de valeur dans les entreprises privées comme dans les organisations publiques. Parce que, « le processus de création de valeur reflète quelque chose d'invariable, sur la façon dont une organisation s'inscrit dans un système d'échange » (cf., Rodica-Corina Micu (2005, p9)). Enfin, pour Dominique Roux (2004, p83), les TIC modifient le processus de création de valeur car elles réduisent la contrainte de localisation spatiale et elles transforment les relations.

Mais dans une mairie quelle est la valeur du service rendu, perçue par les citoyens ? Nos observations des phénomènes locaux montrent que la société gagne en retour du service qui lui est rendu. Dans cette affirmation, nous proposons d'utiliser le schéma de la chaîne de valeur proposé par Michael Porter en 1982 et distinguant les activités de soutien de la collectivité et les activités prioritaires ainsi que la valeur perçue par les parties prenantes externes. La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité des services municipaux en séquences d'opérations (fonctions) élémentaires et d'identifier les sources d'apports potentiels pour les parties prenantes

du territoire. Cette représentation transversale de la chaîne de valeur des fonctions de la collectivité locale prend la forme d'une flèche dont la cible est constituée par les parties prenantes externes. Les activités prioritaires doivent apporter une valeur aux parties prenantes externes. Pour Jean-Claude Tarondeau (2004, p47), qui reprend l'idée de Porter, « les activités créatrices de valeur sont celles qui contribuent à la satisfaction du client ». Ces processus sont des objets de gestion qui traduisent les missions en actions et combinent les ressources en vue d'obtenir une valeur pour les parties prenantes externes. Ce type d'organisation par les processus permet une ouverture de la collectivité locale et mobilise les énergies dans l'action et offre un meilleur potentiel d'apprentissage (cf., Jean-Claude Tarondeau (id., p45)). Cette organisation porte, selon Michel Kalika et al (2000), le nom « d'organisation transversale ». L'organisation traditionnelle, voit ses frontières se briser en même temps que se développe un management transversal (cf., Michel Kalika et al (id.)). Elaborer des projets en réseau, s'appuyer sur des coopérations, développer les compétences sont des tendances lourdes de cette évolution. Christian Hoarau et Robert Teller (2004, p77) écrivent que la création de valeur est une construction collective intimement liée au modèle managérial.

Pour passer à une structure transversale, Jean-Yves Prax (2002, p159) comme Michel Arnaud (2004) proposent une modification de la culture générale de la collectivité locale. « La rénovation des pratiques administratives passe par la modification du mode d'exercice des relations hiérarchiques au sein de l'administration territoriale » (cf., Michel Arnaud (id., p9)). Le Parti Socialiste, à son Congrès de Grenoble en novembre 2000, affirme que « l'administration doit devenir un fournisseur de services et de droits, capable d'une relation personnalisée et d'un traitement des dossiers transparent et accéléré ». C'est en faisant travailler ensemble les services de l'État et les collectivités locales que ces acteurs administratifs de proximité pourront offrir des services centrés sur les besoins des usagers. De ce fait, une organisation vers une activité de service est à construire au niveau de la collectivité locale. Mais, transformer les services municipaux pour répondre aux objectifs nouveaux signifie de bouleverser la

VI^e Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? »

14 & 15 juin 2007

Université Jean Moulin, Lyon III

hiérarchie institutionnelle. Dès lors, le changement va concerner les règles établies et la hiérarchie. Or le système hiérarchique est ce qui caractérise (est le fondement) l'organisation d'un système administratif.

BIBLIOGRAPHIE :

Abdelmalki L. et al (1999), « Technologie, institutions et territoires : Le territoire comme création collective et ressource institutionnelle » (pp177-194) in Pecqueur B. et al - *Dynamiques territoriales et mutations économiques* - Paris, Montréal (Canada) - l'Harmattan - (1996) éd. 1999 - 246 p.

Arnaud M. (2004), « La nécessaire modification de la relation administrative avec l'arrivée des TIC » - *ISDM 16* - Article 162 - mai 2004 - 12p.

Assens C. et Phanuel D. (2000) « Les modes de gouvernement de la démocratie locale » - Communication à la 4^{ème} rencontre ville-management du 16 et 17 novembre 2000 - « *Démocratie et management local* » - 2000 - 18p.

Bachelet R. et Claret N. (2004), « La gestion des connaissances par un réseau d'experts » - pp.145-158 - in Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S. (sous la dir.), *Les réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelles* - Paris - Economica - 2004 - 272p.

Bartoli A. (1996), « Les origines du management public » *Les cahiers de recherche de l'ESUG* (Ecole Supérieure Universitaire de Gestion) N°142 Septembre 1996 - 15 pages.

Bazin-Benoit S. (1998), « Passage d'une logique concurrentielle à une logique organisationnelle des politiques locales d'attraction d'entreprises : le rôle de la gouvernance locale » - *Publication dans la RERU* (Revue d'Économie Régionale et Urbaine) : n°4, pp. 585-606 - 1998.

Bensahel L., Titecat M. et Samson I. (2005), « Intelligence économique et stratégie de la métropolisation au sud - l'exemple de la Région métropolitaine Tanger-Tétouan »

(pp137-159) in Guerraoui D. et Richet X., *Intelligence économique et veille stratégique - Défis et stratégies pour les économies émergentes* - L'Harmattan, Paris - 2005

Bertacchini Y. (2003), « Territoire et Capacité de Développement - proposition d'une fonction d'évaluation du potentiel d'action local » - *ISDM 8* - Article N°70 - Mai 2003 - 8p.

Bertacchini Y. (2004a), « La méthode, l'acteur et le lien social : la formule pédagogique du management de projet et la communication associée » - *ISDM 15* - Article N°153 - Avril 2004 - 7p.

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

Bertacchini Y. et al (2003), « Territoire physique / territoire virtuel - Quelle cohabitation ? » - *ISDM 9* - Article N°77 - Juillet 2003 - 12p.

Bertacchini Y. et Herbaux P. (2003a), « Mutualisation & Intelligence Territoriale » - *ISDM 9* - Article N°73 - Juillet 2003.

Bertacchini Y. et Herbaux P. (2003b), « La relation d'échange au sein du territoire » - *ISDM 9* - Article N°76 - Juillet 2003

Bertacchini Y. et Herbaux P. (2005), « Les TIC, leviers de gouvernance territoriale » - *ISDM 21* - N°251 - 2005 - 13p.

Bouchet Y. (2005), « L'intelligence économique territoriale est-elle une aide à l'économie de proximité ? » (pp161-172) in Guerraoui D. et Richet X. (sous la direction de), *Intelligence économique et veille stratégique - Défis et stratégies pour les économies émergentes* - L'Harmattan, Paris - 2005

Bouchet Y. (2006a), « Proposition pour la prise en compte des risques dans un territoire local et émergence d'un Système d'Information Territorial réducteur de risques. Etude de cas dans une municipalité de moyenne dimension ». *Revue Internationale* «

VI^e Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? »

14 & 15 juin 2007

Université Jean Moulin, Lyon III

Intelligence Informationnelle » -
<http://r3i.revue.org> - publié le : 17-05-2006

Bros-Clergue M. (2004), « Différencier les territoires : quels outils de management ? », *Revue du réseau RECEMAP*, N° 7, en ligne le 16/04/2006 :
<http://www.unice.fr/recemap/Framerevue.html>

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

Charreire S. et Durieux F. (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche » (pp. 57-81), in, Thiéart R.-A. et al, *Méthodes de recherche en management*, 2003, 537p.

Conti S. et Giaccaria P. (2005), « Développement local : Réseaux, institutions et complexité », Communication au XVII^{ème} COLLOQUE FEDERATEUR de l'INSTITUT CEDIMES « *Le développement local dans une perspective comparée* » - 20p - Turin (Italie) - mai 2005.

Corbineau B. (2005), « Intelligence territoriale et société en réseau – Les médiathèques de proximité, portails de la connaissance », Colloque 4^{ème} TIC et Territoire : quels développements ? Île Rousse, 2005, 15p.

David A. et Sidhom S. (2005), « Intégration de la démarche d'Intelligence Économique dans l'architecture fonctionnelle d'un système d'information, in « *Le Système National d'Information Economique : état et perspectives* », CERIST, Alger, Algérie, Février 2005.

David A., Geffroy P., Gorla S., Knauf A. (2005), « Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information », Actes du colloque ATELIS, Poitiers, 2005.

David A. (2005), « L'Intelligence Économique et Les Système d'Information : Problématiques et approches de solutions », in « *Veille stratégique : Mise en œuvre et valorisation de la veille stratégique en entreprise* », Algérie Télécom, Alger, Algérie, Juin 2005.

David A. (2006), « La recherche collaborative d'information dans un contexte d'Intelligence Economique », in « *Le Système d'information de l'entreprise* », les 25-26 février 2006, Algérie - Télécom, Alger, Algérie.

De La Ville V.-I. et France I. (2004), « L'émergence d'un réseau institutionnel local » (pp.160-172) in Voisin Colette, Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S. (sous la dir.), *Les réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelles* - Paris – Economica – 2004 – 272p.

Demaziere C. et Faugouin P. (2005), « Anticiper les mutations économiques des territoires : quelles implications pour l'action publique locale ? » - Communication au colloque Européen d'intelligence économique - « *Approche comparée des pratiques* » - Futuroscope de Poitiers – 27 et 28 janvier 2005 – 14p.

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

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

Dupuy C. et Gilly J.-P. (1999), « Apprentissage organisationnel et dynamiques territoriales : Une nouvelle approche des rapports entre groupes industriels et systèmes locaux d'innovation » (pp.155-175), in Pecqueur B. et al, *Dynamiques territoriales et mutations économiques* - Paris, Montréal (Canada) – l'Harmattan – (1996) éd. 1999 - 246 p.

Edouard S. et al. (2004), « Une approche managériale de l'organisation-réseau » (pp.8-24) in Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S. (sous la dir.), *Les réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelles* - Paris – Economica – 2004 – 272p.

Eveno E. et Latouche D. (2004), « Les collectivités locales, acteurs du modèle français de la société de l'information » in,

VI^e Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? »

14 & 15 juin 2007

Université Jean Moulin, Lyon III

- Curien N. – Muet P.-A., *La société de l'information* – Paris - La documentation Française – Conseil d'Analyse Economique – 2004.
- Faugouin P. (2005), « Quelle organisation structurelle pour l'intelligence territoriale au service de l'attractivité des territoires et de la démocratie participative ? » - Communication au colloque Européen d'intelligence économique - « *Approche comparée des pratiques* » - Futuroscope de Poitiers – 27 et 28 janvier 2005 – 18p.
- Gilly J.-P., Leroux I. et Wallet F. (2004), « Gouvernance et proximité » (pp 185-206) in, Pecqueur B. et Zimmermann J.-B., *Économie de proximités*, - Paris - Hermes Science Publications : Lavoisier, 2004 - 264 p.
- Gilly J.-P. et Perrat J. (2003), « La dynamique institutionnelle des territoires entre gouvernance locale et régulation globale » - XXXIX Colloque de l'ASRDLF – « *Concentration et ségrégation, dynamiques et inscriptions territoriales* » - sept. 2003 – 14p.
- Gilly J.-P. et Lung Y. (2004), « Proximités, secteurs et territoires » - communication présentée aux *quatrième journées de la proximité* le 17 et 18 juin 2004 – 17p.
- Girardot J.-J. (2004), « Intelligence territoriale et participation » - *ISDM 16* – Article 161 – « TIC & Territoire » – mai 2004 – 13p.
- Giraud E. et Ranucci J.-F. (2005), « Réseau de veille en formation autour d'un espace de travail collaboratif » - *ISDM 20* – N°245 – 2005 – 6p.
- Goleman D. (2003), *Intelligence Emotionnelle* - J'ai Lu – (2^{ème} Ed.) – 2003
- Gramaccia G. (2001), *Les actes de langage dans les organisations* - Harmattan - 2001 - 288 pages
- Grossetti M. et Philippi M. (2004), « Proximité et relations interindividuelles » (pp 46-64) in Pecqueur B. et Zimmermann J.-B., *Économie de proximités* - Paris - Hermes Science Publications : Lavoisier, 2004 - 264 p.
- Guéneau É.-P. (2004), *La ville citoyenne*, Paris, Budapest, Torino, L'Harmattan, 2004. 253 p.
- Guesnier B. (2004a), « *Intelligence économique et sociale du territoire* » - texte en ligne : <http://www.radiophare.net/entretiens/b1c.htm> - Octobre 2004.
- Guesnier B. (2004b), « Gouvernance et performance des territoires », in, Guesnier B. et Joyal A. (textes réunis par) - « *Le développement territorial : regards croisés sur la diversification et des stratégies* » - ADICUEER - 280 p – 2004.
- Joffre P. et Loilier T. (2004), « Répondre aux mutations de l'environnement des entreprises – l'organisation en réseaux » (pp69-76) - Cahier français – « *comprendre le management* » - N°32 – 95p – Juillet/Août 2004.
- Lévy P. (2003), « Jeu de l'Intelligence Collective » – *ISDM 7* - Article N°63 – Avril 2003
- Massard N. et Mehier C. (2004a), « Externalité de connaissance, capital intellectuel et performance innovatrice localisée » *STOICA - Working Paper* (INSA Lyon) N°2004-05_01 – 25 pages – mai 2004.
- Massard N. et Mehier C. (2004b), « Le rôle des tableaux de bords de la science et de la technologie dans une démarche d'intelligence économique territoriale » *STOICA - Working Paper* (INSA Lyon) N°2004-10_03 – 29 pages – décembre 2004.
- Prax J.-Y. (2002), *Le Management Territorial à l'ère des Réseaux* – Editions d'Organisation – 2002
- Prévost P. (2002), « *La collectivité apprenante* » - Université de Sherbrooke - Juin 2002 - 136p, Téléchargeable le 12.09.2005 à l'adresse : http://www.cefrio.qc.ca/rapports/Revue%20de%20litt%20E9rature_Bernard%20S%20E9vigny.pdf
- Ricordel P. (1997), « La gestion publique locale : partenariat et performance. Une étude empirique sur 20 communes-centres

VI^e Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? »

14 & 15 juin 2007

Université Jean Moulin, Lyon III

d'agglomérations françaises », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 425-449 – 1997

collectivités locales », Québec, *Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du Centre de Québec et de Vanier* - 2001 - 25 pages.

Robert-Demontrond P. et Bezaudin-Péric S. (2005), « De la gouvernance à la gouvernementalité : Critique du programme de responsabilité sociale des entreprises », (pp.247-268) in, Maréchal Jean-Paul et Quenault Béatrice (Sous la direction de), *Le développement durable – une perspective pour le XXI^e siècle*, 2005, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 422 pages.

Vachon B. (1996), « Mettre le territoire en état de produire : le rôle des facteurs sociaux, culturels et environnementaux dans la démarche de développement local », in Côté S., Klein J.-L. et Proulx M.-U. (dir.), « *Le Québec des régions : vers quel développement? Tendances et débats en développement régional* », Rimouski, Actes du colloque de la section développement régional de l'ACFAS 1995, GRIDEQ, GRIR, Université du Québec à Rimouski -1996 - pp. 285-301.

Vachon B. (2001), « Le développement local intégré : une approche humaniste, économique et écologique du développement des

Avis du Comité : la proposition est retenue.

Commentaire : Nous avons besoin de connaître la définition que propose l'auteur de l'I.E.T.

Pour mémoire : seules les communications présentées et qui n'ont pas déjà fait l'objet d'une édition (écrit/oral) seront publiées.