



HAL
open science

Quand l'intelligence économique devient territoriale : principes et agenda de recherche

Ali Amairia

► **To cite this version:**

Ali Amairia. Quand l'intelligence économique devient territoriale : principes et agenda de recherche. Revue Internationale d'Intelligence Économique, 2022, Appréhender l'incertitude, 14 (1), pp.85-109. hal-04527302

HAL Id: hal-04527302

<https://hal.science/hal-04527302>

Submitted on 29 Mar 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Quand l'intelligence économique devient territoriale : principes et agenda de recherche

Ali Amairia

DANS **REVUE INTERNATIONALE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE** 2022/1 (VOL. 14), PAGES 85 À 109

ÉDITIONS **VA ÉDITIONS**

ISSN 2101-647X

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2022-1-page-85.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour VA Éditions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

QUAND L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DEVIENT TERRITORIALE : PRINCIPES ET AGENDA DE RECHERCHE

Ali AMAIRIA

Doctorant CIFRE au Conseil Régional de la Région Nouvelle-Aquitaine (Pôle DATAR)

Laboratoire CEREGE (UR 13564) Université de Poitiers, France

RÉSUMÉ

En France, le Conseil Régional est l'acteur central du développement économique, social et culturel des territoires. Il a pour mission de gérer, accompagner les citoyens et soutenir tous ses territoires grâce aux réalisations de ses directions sectorielles. Mais face aux bouleversements sociétaux, économiques et politiques à travers la transition généralisée, les Régions françaises doivent évoluer pour s'adapter. Le pouvoir régional se réorganise donc pour mettre en œuvre des politiques publiques renouvelées dans le cadre de compétences élargies. Les services régionaux doivent en conséquence adopter de nouvelles méthodes et miser sur un système de connaissances performant pour satisfaire les besoins des acteurs. Au-delà de la vision économique par le soutien aux entreprises via des actions d'Intelligence Economique (IE), ou la mise en place de projets d'ingénierie locale pour le développement durable en Intelligence Territoriale (IT), les Régions peuvent adopter une démarche d'Intelligence Economique Territoriale où les deux visions complémentaires IE et IT contribuent à l'Intelligence Régionale.

Mots clés : Connaissance – Intelligence Economique – Intelligence Territoriale – Région

ABSTRACT

In France, the Regional Council is the central actor of the economic, social and cultural development of the territories. Its mission is to manage, accompany the citizens and support all its territories through the achievements of its sectorial departments. But faced with the societal, economic and political upheavals through the generalized transition, the French Regions must evolve to adapt. The regional power is therefore reorganizing itself to implement renewed public policies within the framework of expanded competencies. Regional services

must therefore adopt new methods and rely on a high-performance knowledge system to meet the needs of stakeholders. Beyond the economic vision by supporting companies through Economic Intelligence (EI) actions, or the implementation of local engineering projects for sustainable development in Territorial Intelligence (TI), the Regions can adopt a Territorial Economic Intelligence approach where the two complementary visions EI and TI contribute to Regional Intelligence.

Keywords : Knowledge – Competitive Intelligence – Territorial Intelligence – Region

INTRODUCTION

Le Conseil Régional (CR) est l'acteur central du développement économique, social et culturel de la Région. Il a pour mission de gérer, accompagner et soutenir tous ses territoires grâce aux travaux de ses directions sectorielles. Au fil des années, les lois successives de décentralisation attribuent aux Régions des compétences et responsabilités supplémentaires. L'économie, la vie sociale, l'emploi, la santé, l'éducation... sont autant de sujets qu'un Conseil Régional doit s'approprier pour guider au mieux la population. L'organisation des directions régionales devient alors très importante pour adapter l'accompagnement des acteurs sur tous les sujets qui font le territoire.

Pour mettre en place des actions publiques efficaces tout en assurant une proximité avec les territoires, il est indispensable de connaître, comprendre les acteurs et leurs environnements. La maîtrise de l'information est donc essentielle pour assumer ces rôles et répondre aux exigences régionales. En effet, un Conseil Régional qui doit gérer de multiples problématiques doit pouvoir s'appuyer sur un système de connaissance solide pour adapter son action grâce à ses politiques publiques. Cependant, les équipes en charge de la production de connaissance sont confrontés à une quantité de données en circulation qui ne facilite pas l'exercice, car il ne suffit pas de collecter un maximum d'informations, il faut qu'elles soient utiles à l'action. Plus l'information est précise, plus les actions pourront répondre aux besoins. Collecter, décrypter et diffuser la connaissance sont des activités qui s'appuient sur des méthodes et une certaine expertise dont le Conseil Régional a besoin.

Au-delà de la vision économique par le soutien aux entreprises via des actions d'Intelligence Economique, ou la mise en place de projets d'ingénierie locale pour le développement durable en Intelligence Territoriale, la Région est confrontée à de nouvelles problématiques qui émergent posant la question de l'adaptation de ses méthodes de recherche. L'environnement, les crises sani-

QUAND L'IE DEVIENT TERRITORIALE

taires ou encore la guerre économique (Laïdi, 2016), apparaissent comme de nouvelles épreuves qui affectent tous les territoires et par conséquent, modifient le travail réalisé par les services régionaux. De ce fait, les Régions françaises doivent adopter une approche systémique pour converger vers un développement équilibré et transversal, associant IE et IT. Il convient donc de parler d'Intelligence Economique Territoriale (IET).

Nous proposons une grille de lecture de cette intelligence régionale, héritage des deux premières approches du développement territorial. Le CR, acteur institutionnel majeur des territoires a l'opportunité de s'appuyer sur l'IET pour conduire le développement et l'aménagement du territoire. Face aux différents points de vue (IE et IT) et aux compétences de l'institution régionale, nous essaierons de déterminer, en mettant en œuvre une méthodologie présentée en Encadré 1, **en quoi l'IET peut permettre à un Conseil Régional de développer des actions et politiques adaptées aux territoires et leurs acteurs ?**

Nous présentons en première partie les principes de l'IE et de l'IT en France, puis dans une deuxième partie l'association de ces deux champs d'études à travers l'émergence de l'IET. Nous discutons ensuite l'intérêt pour une Région d'adopter une approche systémique du développement à travers les principes de l'IET. En dernière partie nous mettons en évidence trois perspectives d'études sous forme d'un agenda de recherche.

Encadré 1 – Méthodologie

Cette étude s'inscrit dans le contexte d'une recherche-intervention de type qualitative au sein du Conseil Régional de la Région Nouvelle-Aquitaine et plus particulièrement dans le service en charge de produire des études et analyses territoriales rattaché au Pôle DATAR. Pour cela, nous analysons le système de production de connaissances qui évolue par l'intermédiaire de nouvelles méthodes d'études conduites depuis quelques mois et impulsées avec l'arrivée d'un nouveau responsable.

Nous avons collecté durant notre recherche des données de natures primaires et secondaires qui peuvent être regroupées en trois catégories principales :

- *Des données internes privées*, telles que la base de données du Conseil Régional et les divers documents de travail des agents de la Région.
- *Des données publiques* comme la presse, le site internet du Conseil Régional (vidéo, articles, compte rendu...), les documents officiels et textes de lois.
- *Un questionnaire et des entretiens semi-directifs* qui ont été enregistrés et retranscrits pour leur analyse. Les personnes interrogées étaient les

différentes parties prenantes de la Région à savoir les acteurs des territoires, les élus, mais aussi les chargés d'études, chef de directions et directeurs. Nous avons interrogé des acteurs différents qui voient les phénomènes étudiés sous divers angles, réduisant ainsi les biais possibles.

Nous avons également participé à une étude représentative sur la question du chômage dans les territoires. L'objectif était alors de comprendre cette problématique territoriale à travers l'utilisation d'une approche renouvelée de la recherche. De manière globale, l'objectif scientifique de cette étude était de comprendre la démarche d'une équipe de travail dans la résolution d'une problématique, selon les spécificités propres à chaque territoire. Ce procédé pour comprendre un territoire est une démarche nouvelle pour ce service d'études, car il s'appuie sur une méthodologie mixte qui n'était pas utilisée lors des précédentes analyses territoriales. À la fin de l'étude, nous avons conduit une enquête par questionnaire afin d'avoir un retour d'expérience des agents qui ont contribué à cette expérience.

À partir de ce terrain de recherche, des multiples matériaux recueillis, d'entretiens qualitatifs, de contributions sur le terrain, et de la lecture d'articles scientifiques de référence, nous revenons sur les principes de l'IET que nous mettons en relation directe avec les Régions. La triangulation de nos matériaux nous a permis de mettre en évidence plusieurs points d'attention dans la production des résultats.

1. De l'économie au territoire, une intelligence au cœur du développement

L'IE et l'IT sont deux perspectives de développement qui s'appuient sur la maîtrise de l'information pour soutenir un développement adapté du territoire. Nous présentons ces deux perspectives dans les sections suivantes, tout d'abord au travers de la genèse et des principes de l'IE, puis par son extension territoriale.

1.1. L'intelligence Economique : genèse, principe et nouveau paradigme

L'Intelligence Economique est née en France en 1994, grâce au rapport Martre devenu depuis, une référence. Les auteurs présentent l'IE, évaluent la gestion stratégique en France et sensibilisent les professionnels à l'adoption de bonnes pratiques. Ce rapport s'inspire de l'IE pratiquée par d'autres pays qui exploitent cette discipline depuis plusieurs années déjà. En parallèle, il met en évidence la fonction importante d'acteurs tels que les collectivités territoriales, les entreprises ou encore l'état qui doit s'impliquer dans une politique d'IE (Lienemann et al., 2021). La fonction des Régions est décrite, sur le plan offensif comme sur le plan défensif, comme un facteur-clé de compétitivité vis-à-vis de la concurrence étrangère. Selon Martre (1994), dans les économies nationales les plus

agressives, la circulation de l'information, entre les entreprises, les administrations et les collectivités territoriales, joue un rôle capital.

Cependant, l'approche territoriale semble quelque peu mise de côté par rapport à l'orientation économique et sécuritaire de ce premier rapport, sans doute influencée par le contexte géopolitique de l'époque. De plus, les Régions n'avaient pas les mêmes compétences et capacités d'actions qu'aujourd'hui en matière de développement économique et territorial.

Dix ans après ce travail, Bernard Carayon apporte des précisions et une mise à jour du concept d'IE grâce à son rapport d'information (Commissariat Général au Plan)⁹. Son étude a constitué un pas supplémentaire dans l'élaboration d'une grille de lecture étatique des enjeux informationnels des entreprises (Harbulot, 2004). Apportant des précisions et des critiques, ce travail s'avère considérable. D'une part, sur le fait qu'il y a un manque de considération de l'IE en France. D'autre part, il évoque pour la première fois les principes de l'Intelligence Economique Territoriale comme une approche territoriale de l'IE. Là aussi, à l'instar du premier rapport, les collectivités territoriales sont décrites comme des moteurs de développement.

Ces deux premiers rapports sont à l'origine de l'IE en France. Si le premier fait un état des lieux et présente cette discipline, le second va plus loin en élargissant le champ disciplinaire vers l'intelligence de l'économie territoriale. À la suite de ces travaux et de la montée en puissance de l'instabilité géopolitique mondiale, il y a eu un début de prise en compte de ces enjeux à travers des actions qui se sont progressivement diffusées sur le territoire national (mesures politiques, recherches scientifiques, créations d'écoles et de formations diplômantes...)

1.2. Définir pour comprendre l'Intelligence Economique

L'Intelligence Economique se définit à l'origine, comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques obtenue légalement (Martre, 1994). C'est une démarche multidisciplinaire (Boya, 2010), collective, qui vise l'agilité par un usage stratégique de l'information (Moinet, 2021).

L'IE se caractérise par un ensemble d'actions (veille, communication, influence, sécurité économique, management des connaissances...) pour guider les décisions stratégiques de l'entreprise (Rochet, 2013 ; Salvétat, 2017), car il n'existe pas une, mais des pratiques d'IE (Salvetat, 2017). Un véritable outil de connaissance et de compréhension permanente de son environnement (Hamidou & Gari, 2018) qui permet de se défendre, mais aussi d'attaquer, car quel est l'intérêt d'être renseigné si on ne fait rien ? (De Fritsch, 2021).

⁹ Carayon B., Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, Rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française, juin 2003

Toutes les organisations (privées ou publiques) ont besoin de l'information actionnable pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente leurs stratégies et tactiques (Martre, 1994). Dans l'objectif de toujours être le mieux informé, réactif, voire proactif (Deschamps & Moinet, 2011). Certainement, face aux nombreuses épreuves, les acteurs économiques ont peu à peu pris conscience de l'enjeu que représente une bonne maîtrise de l'information (Nora & Minc, 1978).

L'IE pose à l'administration de véritables défis : défi à sa culture, défi à ses fondements juridiques, défi à ses méthodes de travail (Laurens-Bernard, 2013). L'économie est de plus en plus focalisée sur une approche horizontale des directives qui implique une sensibilisation de tous les acteurs et une mise en réseau des compétences (Knauf, 2006). Cette co-production d'intelligence collective nécessite un partage de l'information (Frimousse & Peretti, 2019), mais aussi l'adhésion à un ensemble d'innovations institutionnelles.

Progressivement, un champ de l'IE s'est intéressé aux Régions avec davantage de prise en compte des problèmes, proches des citoyens et des territoires (Dubois & Fourati-Jamoussi, 2017).

Le 28 juin 2006, un rapport du Sénat¹⁰ proposait « *d'inventer de nouvelles méthodes d'organisation et de fonctionnement performantes, en somme, de mobiliser l'Intelligence Territoriale* ». Belot & Juilhard (2006) considèrent que les Régions disposent de nombreux leviers d'action pour promouvoir l'IT. Quelques années plus tard, un nouveau rapport du Sénat¹¹ (Krattinger & Gourault, 2009) fait date, car il fait partie d'une série de réflexions territoriales qui aboutiront à la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (dite Loi NOTRé). Cette réforme accorde plus de capacités aux Régions pour le développement économique et social des territoires. Elle permet aux Régions de se saisir de l'IE et de glisser vers une IT indispensable dans ce nouveau contexte (Dou et al., 2019). Selon Carayon (2003), la Région possède tous les atouts pour appliquer une politique nationale d'IE, et promouvoir une mise en œuvre spécifique d'intelligence de l'économie territoriale.

1.3. De l'Intelligence Economique à l'Intelligence Territoriale

L'Intelligence Territoriale est une innovation française (Juillet & Clerc, 2018) qui est apparue au plus tard selon Girardot ((2004) en 1989, au terme de l'expérimentation Catalyse. Cette méthode d'IT mobilisait les informations détenues par la communauté territoriale pour améliorer la pertinence, l'efficacité et l'impact des actions de développement conduites à l'échelle d'un territoire (Girardot, 2005) : « *L'idée de départ était que pour mieux surmonter les difficultés de la communauté, il fallait d'abord mieux se connaître soi-même et se communiquer. D'où la création d'outils fondés sur les technologies de l'information et de la*

¹⁰ « *Energies renouvelables et développement local : l'Intelligence Territoriale en action* » (Belot & Juilhard, 2006)

¹¹ Rapport n° 471 du 17 juin 2009 « Faire confiance à l'Intelligence Territoriale »

QUAND L'IE DEVIENT TERRITORIALE

communication naissantes pour stocker, traiter et diffuser les informations portant la connaissance d'un territoire » (Dumas, 2015).

L'IT a dès son origine été influencée par des chercheurs et praticiens en gestion, en sociologie, ou encore en géographie (Coussi & Auroy, 2018). Leur approche de cet objet d'étude a permis d'apporter un nouveau regard sur le territoire et la manière de le comprendre, car c'est un concept polysémique d'une grande complexité (Signoret & Moine, 2008) au cœur des préoccupations des scientifiques, des politiques, mais également des acteurs économiques (Moine, 2006). De nombreuses actions d'IT sont, depuis son émergence, réalisées par les institutions régionales pour guider la prise de décision (Rochet, 2013). La coconstruction de diagnostics territoriaux, la politique contractuelle, la création d'observatoires... À l'instar de l'IE, ce sont des actions qui se basent sur la maîtrise de l'information mobilisant des méthodes de recherches appropriées.

L'évolution socio-économique et les politiques de décentralisation successives ont amené les universitaires à élargir l'IE et à (re) considérer la Région et ses territoires, tout comme dans les premiers rapports (Carayon, 2003 ; Martre, 1994). Les espaces territoriaux se transforment et imposent aux acteurs de devoir s'adapter toujours plus vite aux évolutions. L'attention portée à l'entreprise et au développement économique, s'est donc peu à peu déplacée vers davantage de considération collective permettant de penser le développement durable. C'est dans ce sens que l'IT peut être comprise comme la mise en œuvre d'une démarche d'IE au niveau territorial (Goria, 2010 ; Juillet & Clerc, 2018). Un processus collectif de production de connaissance (Baumard & Harbulot, 1997) dont l'objectif est d'accroître l'agilité stratégique du territoire et de ses acteurs (Marcon & Moinet, 2006). Tout comme l'IE, l'IT se base sur la maîtrise de l'information pour stimuler et rendre possible le développement durable des territoires.

Effectivement, les territoires sont des objets qu'il faut comprendre pour contribuer à leur développement. Taille, histoire, population... chacun possède de nombreuses caractéristiques qui le rendent unique. Proposer des projets et actions de développement doit par conséquent s'appuyer sur les spécificités de chacun d'entre eux en passant par une phase de renseignement pour une meilleure connaissance du territoire (Dou, 2019).

Toutefois, si l'origine s'avère commune, l'IT est progressivement devenue une pratique aux applications spécifiques (García-Madurga et al., 2020) en se démarquant de l'IE que certains auteurs considèrent comme une utopie (Coussi et al., 2014). D'après Girardot (2005), l'IT se distingue de l'IE qui concerne essentiellement l'information sur les marchés. L'IE correspond surtout à une technique d'aide à la décision pour les responsables économiques plutôt qu'un fondement de l'action communautaire où il est important de prendre en compte la dimension sociale (Girardot, 2004). De ce point de vue, l'IT est définie comme la capacité des acteurs à mobiliser données, informations et connaissances pour

contribuer au développement durable d'un territoire (Bertacchini, 2012). Cette appropriation du développement a suscité une appétence de chercheurs et de gouvernements étrangers qui ont vu en ce champ d'étude, la possibilité d'engager des actions en faveur du développement durable des territoires. À la suite de ces premières recherches, un réseau mondial s'est peu à peu formé à l'occasion de la co-construction d'initiatives territoriales (Masselot, 2004), de projets de recherche conjoints et de manifestations scientifiques. L'INTI (International Network of Territorial Intelligence)¹² constitué de chercheurs et d'acteurs territoriaux, utilise la recherche action pour mettre en place des actions sur les territoires. Pour cette communauté, l'IT représente le projet scientifique dont les communautés territoriales sont les sujets. Ils adoptent une vision systémique du territoire qui intègre un espace géographique, une communauté, ses représentations et ses comportements pour « *répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leurs propres besoins* » (Brundtland, 1987). Le modèle français s'est ainsi exporté, mais marque un certain ralentissement scientifique sur le plan national pendant que la politique publique française en la matière semble marquer le pas d'une certaine paralysie bureaucratique (Coussi & Moinet, 2018 ; Moinet & Coussi, 2014). L'IT s'est principalement développée en Europe et a maintenant une résonance mondiale avec l'entrée en jeu de l'Afrique, l'Amérique Latine (Argentine, Brésil, Venezuela notamment), du Canada et des États-Unis (Dumas, 2011).

2. Une intelligence économique des territoires

2.1. Le rôle de l'information

L'information est une ressource stratégique pour les acteurs économiques (Juillet, 2004) le territoire et son développement (Pelissier, 2009). Le recours aux diverses actions de renseignements constitue donc une carte maîtresse, tant sur le plan offensif (repérer les évolutions en cours, anticiper les tendances émergentes, les croiser avec les capacités régionales...) que défensif (risques liés au pillage/captation d'information, cyber attaques, impact local de la stratégie de groupes internationaux...) (Régions de France, 2020).

Cependant, maîtriser l'information est de plus en plus subtil, car il faut savoir décrypter et déchiffrer (Dou, 2019). L'information à haute valeur ajoutée est devenue une matière première précieuse et sensible, avec la difficulté non pas forcément d'y accéder, mais d'en évaluer la pertinence, de réellement l'exploiter et également de la protéger (Régions de France, 2020). En effet, analystes et observateurs croulent sous les données qui, à l'heure du Big data, sont générées quotidiennement en quantités astronomiques (Cassely & Fourquet, 2021). Ainsi, pour de nombreux acteurs, l'accroissement d'informations est synonyme de

¹² Territorial Intelligence (hypotheses.org) : <https://inti.hypotheses.org/>

QUAND L'IE DEVIENT TERRITORIALE

connaissances alors que la garantie de plus de données n'est pas la garantie d'une utilisation plus pertinente (Massé & Moinet, 2021).

Pour Moinet (2012), il faut dépasser le sentiment d'être un géant en matière d'informations et un nain en matière d'action, car pour conduire à l'action, l'information doit devenir connaissance. Effectivement, la culture basée sur l'information, ou pire, l'information encyclopédique, ne peut pas rivaliser avec une culture basée sur la connaissance (Zeleny, 2013).

Que l'on soit un État, une Région, ou une entreprise, la maîtrise de l'information, c'est-à-dire la capacité à décrypter le dessous des cartes (Knauf et al., 2021) est indispensable à quiconque veut être acteur de son avenir. Ce n'est donc pas nécessairement le plus puissant qui l'emporte, mais bien le plus intelligent (Knauf et al., 2021).

2.2. L'Intelligence Economique Territoriale : un levier pour les régions

L'IT entretient avec l'IE un rapport de proximité fondé à la fois sur la maîtrise de l'information, des similitudes de méthodes, ou encore des recoupements d'objectifs (Harbulot et al., 1997). Des chercheurs considèrent à ce titre l'IT comme une partie intégrante de l'IE, car elle mobilise l'intelligence sociale, organisationnelle et culturelle. Bruté de Remur (2016) voit même l'IT comme un pilier efficace et innovant de la politique publique d'IE, c'est-à-dire une évolution de l'IE vers plus d'attention du territoire et ses parties prenantes. Pour d'autres, il demeure une différence, car l'IE est surtout une technique d'aide à la décision pour les responsables économiques plutôt qu'un fondement de l'action communautaire (Girardot, 2004).

De manière générale, la littérature fait une distinction en présentant l'IE comme un soutien aux entreprises via des actions de veille, d'influence, de sécurité... pour contribuer au développement économique. D'un autre côté, il y a l'IT, une démarche plus territorialisée avec des actions (diagnostic territorial, ateliers participatifs, analyses territorialisées, création de SIT...) pour le développement durable et l'ingénierie locale. À l'échelle régionale, ces deux visions du développement sont naturellement complémentaires, car le développement territorial nécessite d'utiliser des méthodes et outils d'Intelligence Economique (Dou et al., 2020). Lorsque nous analysons le rôle des Régions, nous voyons que le Conseil Régional adopte une vision globale et transversale du développement. Les différents services régionaux mobilisent à la fois des actions en IE et en IT. Le pôle aménagement territorial utilise principalement les pratiques en IT alors que le pôle développement économique exploite la boîte à outils de l'IE. En effet, il n'est plus envisageable de se focaliser exclusivement sur un élément du territoire sans considérer tous les autres. Économie, développement durable, santé... tous les sujets sont liés et les nombreuses crises actuelles en sont l'exemple parfait.

La gestion du territoire évolue et le besoin de connaissances des espaces est devenu indispensable pour mener des actions publiques pertinentes. L'efficacité d'une Région repose sur une organisation territoriale adaptée et partagée (Carayon, 2003) que l'institution doit mettre en place. Certaines Régions l'ont pris en compte (cf. Encadré 2) et se sont engagées dans des processus informatifs puisqu'il est nécessaire que les Régions adoptent un cadre structurant pour amorcer une dynamique territoriale maîtrisée (Lebrument & Rochette, 2020). S'intéresser à l'IET, c'est non seulement s'interroger sur l'évolution des politiques publiques, mais aussi sur les nouvelles modalités d'actions et les nouveaux enjeux engendrés par la multiplication des parties prenantes à différentes échelles des espaces géographiques (Marchais-Roubelat, 2018). À l'instar de l'IE et l'IT, cette intelligence régionale (Vaz, 2020) repose sur des pratiques systématiques de circulation et de partage d'informations utiles pour en tirer le plus grand avantage concurrentiel au bénéfice du territoire et de l'ensemble des parties prenantes (Régions de France, 2020). C'est en résumé la capacité d'un territoire à anticiper les changements socio-économiques et à gérer les connaissances qui en découlent (Moinet & Coussi, 2014).

3. L'importance d'organiser sa stratégie régionale de développement

L'Intelligence Economique Territoriale peut être assimilée à une politique publique d'IE (Lebrument & Rochette, 2020) dont l'objectif est d'assurer l'ensemble des prérogatives de sécurité et de défense économique d'un territoire (Lebrument & Rochette, 2020). Dans ce cas, c'est un schéma régional de développement piloté par la préfecture, la Région et les services de l'État avec une prépondérance d'actions d'IE.

Dans cet article, nous adoptons un point de vue différent, car nous considérons l'IET comme une approche scientifique du développement régional. L'ambition est de proposer une grille de lecture renouvelée du développement régional que peuvent adopter les Conseils Régionaux. Plus qu'un soutien aux entreprises via des actions d'Intelligence Economique, ou la construction d'un territoire durable avec l'Intelligence Territoriale, les Conseils Régionaux peuvent adopter une démarche systémique d'IET où les deux visions IE et IT convergent. Nous focalisons ainsi notre recherche sur les pratiques des services régionaux à travers la maîtrise informationnelle. En effet, le CR qui gère de multiples problématiques doit s'appuyer sur un système de connaissance qualitatif pour permettre aux agents régionaux de mettre en place des actions publiques différenciées.

Nos différentes recherches nous ont permis de constater de nombreuses pratiques d'IET mises en place par les directions régionales qui contribuent au soutien des différents acteurs des territoires.

QUAND L'IE DEVIENT TERRITORIALE

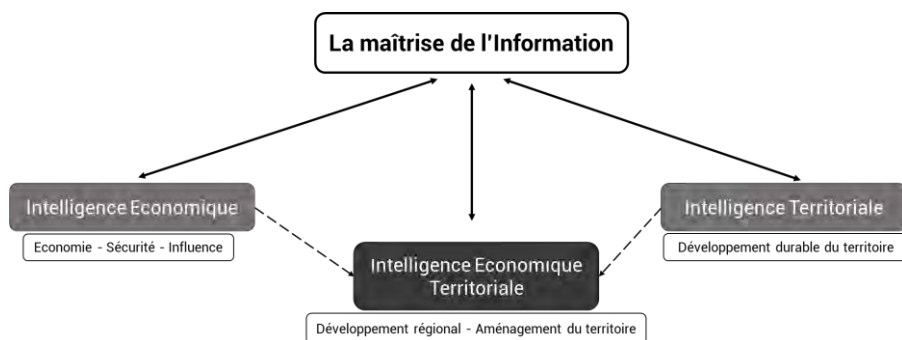


Schéma 1 : L'Intelligence Economique Territoriale : une intelligence régionale

Le schéma 1 résume les trois principales idées de cette discussion, à savoir, l'importance de fonder ses actions sur la connaissance, l'intérêt d'adopter une approche systémique du territoire et la position centrale du Conseil Régional dans ce système.

Quelle que soit l'approche du développement, il est essentiel de maîtriser l'information pour comprendre les spécificités des territoires, les besoins des acteurs, mais aussi l'environnement. Les analyses territoriales réalisées par les services régionaux ont besoin d'atteindre ce niveau de renseignement qui constitue la clé du développement public. Ces différents éléments nous permettent de comprendre le rôle de l'Intelligence Economique Territoriale pour gérer et développer les territoires.

3.1. L'information comme base de développement

La maîtrise de l'information est une arme puissante au service de l'action. Que ce soit en IE pour gagner en agilité stratégique, en IT pour le développement durable, ou encore l'IET qui conjugue ces deux champs d'études à l'échelle d'une Région, la maîtrise informationnelle est la condition indispensable (flèches noires du schéma 1). Les différents acteurs des territoires (Kustosz, 2020) ont constamment besoin d'avoir les bonnes informations et aux bons moments. Le succès des projets vient principalement de la faisabilité de ces derniers en fonction des capacités et des connaissances locales (Dou et al., 2020). Plus la connaissance est qualitative, plus l'action sera adaptée aux acteurs et leurs territoires. À l'inverse, sans connaissance, l'action devient désordonnée et soumise aux aléas (Busser & Kessler-Rachel, 2022).

La maîtrise de l'information est un processus actif qui ne cesse de se développer et de s'enrichir pour être au cœur de toutes les stratégies (Dou et al., 2018b). Lors de la mise en place des actions (IE et IT) de nouvelles informations vont être générées. Les échanges institution-territoire, les rencontres entre acteurs ou encore les communications entre individus (Belaouni & Berass, 2017) permettent d'enrichir la première phase de renseignement (flèches noires rétroactives vers l'information du schéma 1), car le stock de connaissances n'est pas

réduit lorsqu'il est utilisé (Boschma, 2004). Au contraire, ce stock peut s'accroître et s'affiner, car la connaissance prend une valeur lorsqu'elle affecte la prise de décision et se traduit en action (Tsoukas, 1996). C'est un processus sous forme de cycle continu qui s'enrichit au fur et à mesure. L'IET va se construire progressivement avec un processus dialogique, de partage, d'échange, de construction collective où les connaissances scientifiques convergent avec d'autres connaissances (Bozzano et al., 2013).

3.2. Les différents champs d'études

L'objectif de cet article est d'apporter une attention particulière à l'IET que nous pouvons résumer par l'équation suivante :

$$\mathbf{IE + IT = IET.}$$

L'IE, l'IT ou l'IET ont une source commune (la maîtrise de l'information), mais peuvent avoir des caractéristiques différentes. Les objectifs, la méthodologie de recherche, ou encore les acteurs soutenus sont des éléments qui montrent les différences qu'il peut y avoir entre ces approches du développement. L'IE se concentre sur l'économie avec des actions en faveur des entreprises (sécurité, influence, renseignement économique) pour être compétitif, attractif et agile. L'IT adopte quant à elle une vision systémique de développement durable puisque les évolutions sociétales, les lois de décentralisation ou bien encore les différentes crises environnementales ont progressivement modifiés le système territorial. Une nouvelle attention a été portée aux territoires, dorénavant considérés comme des creusets de l'activité économique (Carayon, 2003).

Au-delà des spécificités, ces deux premières approches du développement sont en réalité complémentaires et se rejoignent dans l'Intelligence Economique Territoriale (flèches en pointillés du schéma 1) pour le développement et l'aménagement régional. En effet, les CR ont un rôle de gestion des territoires qui demande de plus en plus de maîtrise de l'information. L'objectif est de permettre la meilleure prise de décision, mais également une explication claire de celle-ci (Dou et al., 2020). Ils sont au fil des années et des réformes territoriales françaises, devenus des acteurs dotés de capacités et compétences leur permettant d'élaborer des schémas de développements (SRADDET, SRDEII...) et feuilles de route dans leurs différents domaines de compétences. Ce sont des responsabilités qui peuvent être cadrées, soutenues par une organisation de l'IET, c'est-à-dire une application régionale d'actions en IE et IT. D'après Dou *et al.* (2018), pour faire réellement de l'IE, il faut aller au-delà des entreprises et de l'environnement concurrentiel, il faut une curiosité qui embrasse tous les domaines.

3.3. La position stratégique du Conseil Régional

Le territoire Français a évolué à la suite de la fusion des Régions prévue par la loi NOTRÉ. Selon Dou *et al.* (2020), elle a confié aux Régions la mission de déve-

lopper l'IET pour rendre tous les acteurs locaux capables d'utiliser les méthodes et outils du développement local.

Le Conseil Régional a un rôle de plus en plus puissant en étant le principal pouvoir organisateur des territoires (Fourquet, 2019) étant donné que l'État est devenu incitateur plutôt qu'ordonnateur, régulateur au lieu d'acteur économique (Baudelle, 2008). Mais pour organiser et gérer, il faut connaître et comprendre. Chaque Région a donc besoin d'une connaissance précise de son territoire (Bouba-Olga, 2018), car c'est une ressource stratégique pour agir. Contrairement à l'État, il y a une proximité supplémentaire avec les acteurs permettant de mobiliser des ressources financières, des compétences, et de faire monter à bord les autres acteurs régionaux, publics comme privés (Bauquet, 2021). De ce fait, le Conseil Régional peut bénéficier d'informations qualitatives apportant une valeur ajoutée aux diagnostics puisque les analyses quantitatives à elles-seules sont insuffisantes pour comprendre les phénomènes territoriaux. Plus les décideurs vont connaître leur territoire, plus ils vont comprendre les enjeux et besoins, car s'il y a des régions qui gagnent, il y a aussi des régions qui perdent (Zimmermann, 2005). Le CR peut exploiter les compétences de ses services qui ont les capacités à inventer, explorer, bousculer (Bauquet, 2021) pour mettre en œuvre des politiques de soutien et d'accompagnement.

Chaque Région adopte un fonctionnement selon son orientation politique ou encore à partir des caractéristiques de ses territoires. Il est encore rare d'avoir des directions régionales entièrement dédiées à l'IE ou l'IT en France. Pour autant, il existe des services régionaux qui utilisent les pratiques en IE ou IT pour organiser leurs actions publiques.

L'union de l'IE et de l'IT (flèches en pointillés du schéma 1) doit permettre d'aboutir à une **intelligence régionale** (IET au centre du schéma 1). Tout comme l'IE a progressivement évolué vers l'IT, il semble que les nombreuses modifications de nos territoires (espace et politique) aient favorisé l'émergence d'une intelligence régionale.

4. Vers un agenda de recherche

Nous avons présenté le contexte, les fondements et les définitions de l'IE et l'IT afin de comprendre ce qu'est l'IET. À l'échelle d'une Région, il semble nécessaire d'associer ces deux voies de développement pour une intelligence régionale.

Encadré 2 – L'action des Régions françaises en Intelligence Economique Territoriale

Un groupe de travail « *Régions de France – Intelligence Economique Territoriale* » a été créée en collaboration avec l'État et la Banque des territoires, afin de partager les expériences régionales. Dix Régions participent à ce groupe d'échanges permettant le travail en réseau. De plus, une charte partenariale Etat-Régions de France « *Intelligence Economique Territoriale/Sécurité Economique* » a été signée le 18 décembre 2019 par les ministres et le président de régions de France. Cette charte propose une méthode et des préconisations pour déployer des stratégies de souveraineté économique territoriale.

À la suite des travaux, un Vademecum a été publié en avril 2020 par régions de France : *L'Intelligence Economique Territoriale : une ambition des Régions françaises pour la compétitivité des entreprises et des territoires*. **Ce rapport présente de premiers éléments de compréhension de l'IET grâce aux apports de scientifiques, chercheurs et professionnels.**

Enfin, des Conseils Régionaux ont eu l'initiative d'engager la recherche sur ces problématiques d'IET avec le recrutement de doctorants associant ainsi la Région et le monde universitaire (ex : Normandie, Nouvelle-Aquitaine).

4.1. L'IET régionale : dispositif ou actions ?

La première voie de recherche consisterait à s'interroger sur la manière d'encadrer l'IET au sein d'une Région. La question est de savoir s'il faut organiser l'IET sous forme d'un dispositif particulier (ou avec une direction régionale dédiée) ou si ce sont des actions (IE/IT) que certains services régionaux peuvent mobiliser indépendamment.

Nous avons commencé par réaliser un benchmarking pour recenser les dispositifs régionaux français existants. Plusieurs dispositifs (anciens ou récents) ont eu de premiers résultats intéressants notamment dans l'accompagnement des entreprises régionales (DRIME, SRIE Auvergne, dispositif CRAFT, dispositif d'IT en Poitou-Charentes...). Malheureusement, ils se sont progressivement arrêtés faute de coopérations et de collaborations (Moinet, 2009). Il manquait la vision à long terme alors que l'IE et l'IT s'accrochent mal du court terme puisque cette logique est contraire à la notion de développement (Moinet, 2009). Un dispositif est un « *ensemble d'éléments ordonnés en vue d'une certaine fin* »¹³, donc si la fin n'est plus celle du début, c'est le début de la fin. Le dernier ouvrage sur l'IET « *Intelligence économique des territoires, théories et pratiques* » dirigé

¹³ stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=4077700920;

QUAND L'IE DEVIENT TERRITORIALE

par Olivier Coussi, et Patricia Auroy, fait le même bilan des dispositifs régionaux analysés.

De manière générale, l'engagement des décideurs et politiques, détermine les contours et l'avenir du projet. La réussite d'un dispositif d'IET repose donc sur une nécessaire mobilisation de l'ensemble des parties prenantes d'un territoire (Lebrument & Rochette, 2020). Or, l'un des problèmes majeurs que les territoires rencontrent aujourd'hui, est leur difficulté à nouer des partenariats et des projets communs de développement, impliquant conjointement des acteurs du domaine public, privé et associatif, en raison principalement des différences et spécificités des territoires et du manque d'outils de management des projets de territoire (Zardet & Noguera, 2013). L'intelligence collective reste encore une notion qui fait rêver, mais qui est difficile à matérialiser (Mallowan & Marcon, 2010). Ajoutons à cela, l'éternel silo communicationnel entre services et directions qui bloque l'évolution des projets. Nos observations actuelles au sein de la Région ne disent pas le contraire.

Nous avons recensé plusieurs actions au sein des Régions, contribuant au développement intelligent. Nous présentons quelques exemples significatifs que nous avons pu observer ou qui proviennent d'entretiens avec des praticiens dans le cadre de nos recherches.

– *Le contrat Cadet*

Le contrat néo-aquitain de développement de l'emploi sur le territoire (CADET) est un dispositif dédié au développement économique. Un agent territorial appelé *le cadet* est au contact des entreprises avec une approche très fine du territoire. Il travaille au cas par cas sur des territoires fragiles/vulnérables, car écartés des réseaux de transports ou ayant subi un sinistre économique. Il apporte une aide renforcée aux entreprises et salariés (en reconversion ou perte d'emploi). Il a une capacité d'action transversale pour l'ingénierie du territoire qui permet de porter un aménagement du territoire d'un point de vue plus local.

– *La politique contractuelle*

C'est une démarche de co-construction visant à apporter un accompagnement et une ingénierie adaptée aux territoires et aux besoins des acteurs à travers la mise en place de contrats (entre le territoire et le Conseil Régional). Contractualiser les actions est devenu un moteur efficace de développement, car c'est le meilleur moyen de piloter dynamiquement les objectifs territoriaux (Dou et al., 2020) tout en apportant des garanties aux territoires.

– *La DATAR en Nouvelle-Aquitaine*

La Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale est un centre de ressources et de connaissance au sein de la Région Nouvelle-Aquitaine, dont l'objectif est l'aménagement et le développement territorial. Les différentes équipes mènent des études et analyses territoriales qui permettent aux services régionaux de comprendre les acteurs et leurs espaces. Les différentes missions de veille, cartographie, ingénierie locale... permettent de développer des projets adaptés aux besoins.

Des actions trop indépendantes peuvent cependant manquer de compétences et d'information. L'absence de communication peut aussi ralentir les actions et voir émerger le même projet dans des services différents. Un dispositif bien organisé, pourrait surmonter ces difficultés et permettre une plus grande capacité d'actions.

Les actions régionales en IE ou en IT ont toutes vocation à développer le territoire. Chaque direction du CR peut mettre à profit sa connaissance et ses compétences indépendamment pour mettre en place des actions sur le terrain. C'est en général ce que nous pouvons trouver dans nos régions françaises actuelles. De nombreuses actions qui pourraient être attribuées à l'IET sont utilisées pour développer, rendre attractif le territoire. La direction économique utilise la boîte à outil de l'IE alors que la direction de l'aménagement du territoire va s'orienter vers l'ingénierie territoriale, locale et la connaissance plus approfondie du terrain. Pour autant, ces activités ne sont pas systématiquement assimilées et mises en place au travers de démarches scientifiques en IE ou IT pour réarmer et outiller les collectivités (Clerc, 2020).

4.2. Une meilleure connaissance régionale

Complémentaire à la première voie de recherche, la seconde perspective envisageable s'attacherait à la connaissance régionale comme objet de recherche. Maîtriser la connaissance est important pour les services régionaux qui ont le devoir d'accompagner leurs territoires notamment pour faire face à la transition généralisée (climatique, écologique, énergétique, numérique) (Clerc, 2020) qui impacte la population.

En observant une direction régionale qui réalise des études sur des sujets territoriaux (chômage, santé, consommation, jeunes...) afin de produire de la connaissance, nous confirmons que pour permettre une meilleure compréhension des territoires, il faut associer une recherche scientifique aux travaux régionaux grâce au recrutement d'universitaires à des postes stratégiques, par voie de détachement ou autre. Progressivement, nous observons une évolution des pratiques, des méthodes de recherches, ou encore l'utilisation d'outils qui permettent de progresser dans la production de connaissances utiles à l'action régionale. L'ambition politique de cette Région a permis de faciliter ce lien vers l'université, même si incorporer dans des services institutionnels une vision ou

QUAND L'IE DEVIENT TERRITORIALE

de nouvelles pratiques peut prendre du temps et surtout être sujet à tensions. Cette association entre la recherche et l'action régionale peut être analysée de différentes manières suscitant de fait plusieurs questions.

La recherche scientifique offre une possibilité variée d'associer des compétences au pouvoir d'action territorial. En effet, il y a plusieurs formes possibles de collaborations comme le recrutement, l'association pour un projet particulier ou encore l'utilisation de la recherche par l'intermédiaire de doctorants, de conférences... La différence se situe dans la volonté ou non de privilégier une approche sur le long terme qui est souvent un choix politique. Des recherches empiriques pourraient permettre de définir quelle relation, quel modèle de partenariat il serait pertinent de mettre en place. Que ce soit sur une contribution ponctuelle ou une collaboration sur le long terme, cette coopération semble pouvoir apporter un mix d'expertise intéressant pour agir. Une application sur d'autres Régions ou concernant d'autres domaines (économie, sport, santé...) serait intéressante à observer.

La connaissance passe aussi par la collaboration et l'échange. Nous constatons lors de nos échanges avec les chargés de mission territoriaux qu'ils ont une connaissance importante des territoires dont ils ont la charge. De même, lorsque nous interrogeons des acteurs des territoires, nous recueillons des explications et compléments d'information très fins qui permettent de mieux comprendre les éventuelles difficultés territoriales. Pour autant, il n'y a pas la capacité à systématiquement interroger les acteurs ou d'avoir un contact permanent. La question est alors de savoir comment « mieux » associer la Région à la société civile qui est directement concernée par le développement territorial (Dou et al., 2020). C'est à la fois un gage de proximité, d'écoute du territoire, et en même temps une possibilité d'adopter des actions adaptées. Certaines initiatives (cadet, co-construction de diagnostic, ateliers participatifs, concertations...) montrent les bénéfices de cette relation.

4.3. Le rôle de l'institution régionale

Les Régions jouent un rôle majeur dans l'avenir des territoires (Clerc, 2020) et nous avons vu leur influence. La France a adopté la loi NOTRÉ qui a confié aux Régions la mission de développer l'IET afin de rendre tous les acteurs locaux du développement capables d'utiliser ses méthodes et outils pour favoriser le développement local (Dou et al., 2020). Cette capacité pose la question de l'implication et des moyens d'action. La recherche peut s'intéresser à déterminer le degré d'intervention, le soutien voire la transmission de compétences qu'un CR peut apporter. Un Conseil Régional doit-il simplement accompagner les territoires avec des actions, ou a-t-il aussi une mission de transmission de compétences aux acteurs pour qu'ils deviennent plus autonomes ? Un mix entre l'intervention et la liberté, l'accompagnement ou le laisser-faire.

Selon le territoire, la position de la Région est à adapter pour apporter un développement équilibré où les deux approches Top-down et Bottom-up se rencon-

trent. Certains territoires ont une grande maturité en termes d'ingénierie, de capacité à penser à connaître leur territoire et à construire des politiques. En effet, un territoire qui a des infrastructures développées ou encore une gouvernance capable de construire des politiques n'a pas le même besoin d'investissement de la part du CR qu'un territoire sans structure organisée et avec des problématiques majeures (mobilité, chômage, santé...). Chaque territoire en fonction de ses spécificités, de ses atouts, de ses faiblesses, peut se doter d'une IT propre qui deviendra la clé de son développement (Marcon, 2020).

Une généralisation de la démarche d'IET ouvre la possibilité à une Région de multiplier les champs d'applications. À travers le travail des directions sectorielles en concertation avec les élus de territoires, ce sont de nombreux sujets qui suscitent de plus en plus d'attention. La santé ou encore la transition écologique sont des sujets d'actualités qui font partie des développements possibles. Par exemple, la feuille de route pour la transition écologique *NeoTerra*¹⁴ guide désormais l'action régionale et celle de ses partenaires pour la mise en œuvre d'actions concrètes. L'objectif pour le Conseil Régional est d'accompagner les territoires dans l'effort de transition en termes énergétique, écologique et agricole. Le soutien financier, l'ingénierie et les projets sont de fait, pensés selon cette nouvelle grille de lecture. La dernière politique contractuelle fait état de cette prise en compte progressive Régionale. Les nouveaux contrats négociés avec les territoires doivent considérer ces nouvelles problématiques. En parallèle, les services de la DATAR mènent des études, et réalisent des travaux d'analyses territoriales sur ces problématiques à enjeux. L'artificialisation des sols ou encore la consommation d'énergie résidentielle des territoires ont fait l'objet d'approfondissement pour nourrir la connaissance Régionale. Ce sont autant de recherches pour donner les moyens aux élus de construire des actions publiques adaptées aux acteurs, aux territoires, mais aussi au contexte environnemental. L'organisation doit donc être pensée par l'intermédiaire d'une mission publique renouvelée.

Cette proposition non exhaustive d'agenda montre l'étendue et la richesse des perspectives d'études en IET. Les Régions sont des objets d'études qui suscitent depuis leur création de nombreuses recherches en France et à l'étranger. Les récentes évolutions régionales semblent avoir favorisé l'émergence d'une IET où la science peut jouer un rôle important.

¹⁴ <https://www.neo-terra.fr/>. NeoTerra est la feuille de route pour la transition écologique et énergétique de la Région Nouvelle-Aquitaine (adopté le 9 juillet 2019). NeoTerra a été élaboré en concertation avec des scientifiques spécialistes des problématiques environnementales (GIEC). Cette feuille de route est basée sur onze ambitions pour accélérer le changement et accompagner la mutation sur l'ensemble du territoire de Nouvelle Aquitaine.

CONCLUSION

L'efficacité d'une Région repose sur des compétences et un projet régional organisé. Le contexte socio-économique qui évolue sans cesse avec ses nombreux imprévus (crise sanitaire, guerres, crise climatique...) oriente inévitablement les actions à mener. Les acteurs du système régional doivent donc être accompagnés et la relation territoire-institution en est la clé. Le développement et l'aménagement du territoire sont des missions devenues de plus en plus complexes à conduire. Les Régions françaises l'ont compris et évoluent dans leurs actions. La prise en main des outils et techniques d'IE conjuguée aux initiatives collectives leur permettent de mieux connaître les territoires, de s'approcher d'eux, de repérer les difficultés et atouts pour développer des actions concrètes. Le but est de réorganiser les territoires et l'action régionale grâce à une relation renouvelée.

Le travail des chercheurs est ainsi important et doit apporter une complémentarité au travail opérationnel de terrain. Leurs connaissances scientifiques ne suffisent pas, tout comme il ne faut pas se contenter de la seule connaissance terrain des agents territoriaux. Ce mix-expérience semble une collaboration à mettre au cœur du développement. C'est en effet un point important qui ressort de notre recherche.

D'autre part, nous insistons dans cet article sur trois sujets importants et complémentaires à investiguer.

Premièrement, il y a la question de l'organisation de l'IET. Nous avons observé des pratiques relevant de ce champ scientifique sans pour autant distinguer une méthode stable d'application. Selon les Régions, les directions, et même l'influence des acteurs, l'utilisation et la mise en place ne sont pas identiques. Il s'avère que les actions en IET dépendent tout simplement de la connaissance de cet objet d'étude, encore nouveau et incompris par de nombreux praticiens.

Le second élément concerne la maîtrise de la connaissance comme base de mise en application de l'IET. C'est un consensus des chercheurs et praticiens qui insistent sur son importance, mais aussi sur la méthodologie à avoir. Arriver à de la connaissance suppose d'avoir des méthodes, des outils et une approche collective. Le contexte socio-économique qui évolue sans cesse oblige ainsi les acteurs à faire évoluer leurs méthodes. Les territoires sont tous différents et n'ont pas les mêmes capacités. Comprendre ses espaces avant d'agir est donc essentiel pour l'institution Régionale tout comme pour les acteurs locaux.

Enfin, le point essentiel réside dans le rôle des Régions. Les décisions politiques déterminent le management des territoires et par là même, le travail des services. L'implication (ou non) de la Région pour le développement de l'IET, la mise en place d'actions concrètes et la collaboration en termes de connaissance (production et partage) sont déterminants. Le modèle parfait n'existe pas donc

chaque Région doit appliquer selon ses objectifs et les spécificités de ses territoires, son intelligence régionale.

BIBLIOGRAPHIE

Baudelle, G. (2008). L'aménagement du territoire à l'heure de l'Europe des 27, une nouvelle donne. In *Aménagement du territoire* (Presses universitaires de Caen, p. 119-127).

Baumard, P., & Harbulot, C. (1997). Perspective historique de l'intelligence économique. *Revue d'Intelligence Economique*, 1(1), 50-64.

Bauquet, N. (2021). *Régions : Le renouveau de l'action publique* [Note]. Institut Montaigne.

Belaoui, D., & Berass, D. (2017). Gestion des connaissances et la stratégie de l'entreprise. *Revue Algérienne d'économie et du management*, 20(20), 60-81.

Belot, C., & Juilhard, J.-M. (2006). *Energies renouvelables et développement local : L'intelligence territoriale en action* (Rapport d'informations N° 436). Sénat.

Bertacchini, Y. (2012). Acteurs-réseau et Territoire-Système : Modélisation pour l'évaluation du potentiel d'action locale. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 4(1), 33-54.

Boschma, R. (2004). Competitiveness of regions from an evolutionary perspective. *Regional Studies*, 38(9), 1001-1014.

Bouba-Olga, O. (2018). *Régions : Quel impact économique ?* [Presse en ligne]. La Tribune. <https://www.latribune.fr/regions/regions-quel-impact-economique-791726.html>

Boya, C. (2010). Note théorique sur la quantification du besoin informatif en Intelligence Économique. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 2(1), 191-199.

Bozzano, H., Miedes, B., Devillet, G., Poujol, L., Scala, E., & Canevari, T. (2013). *Geografia e inteligencia territorial. Geo-grafein, Geo-explanans, Geo-transformare*.

Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future* [Rapport]. Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies.

Bruté de Remur, D. (2016). *Intelligence économique et pôles de compétitivité* (VA PRESS).

Busser, M., & Kessler-Rachel, T. (2022). La donnée et la guerre : Vers la guerre « donnée-centrée » ? *Revue Défense Nationale*, 9(854), 18-23.

QUAND L'IE DEVIENT TERRITORIALE

Carayon, B. (2003). *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* [Rapport]. Commissariat général au Plan.

Cassely, J.-L., & Fourquet, J. (2021). *La France sous nos yeux : Économie, paysages, nouveaux modes de vie* (Le Seuil).

Clerc, P. (2020) « L'intelligence économique sera géopolitique et sociétale », Interview de Marcon. C., *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 12(2), 107-120.

Coussi, O., & Auroy, P. (2018). *Intelligence économique des territoires théories & pratiques*. CNER.

Coussi, O., & Moinet, N. (2018). Des prémices à la paralysie bureaucratique : Retour sur 20 ans d'intelligence économique territoriale en France. In *Intelligence économique des territoires. Théories & pratiques*. (Olivier Coussi & Patricia Auroy, p. 17-28). CNER.

Coussi, O., Moinet, N., & Krupicka, A. (2014). L'intelligence économique territoriale : Utopie des territoires ou territoire des utopies ? *Communication et organisation*, 1(245), 243-260.

De Fritsch, M. (2021). Anticiper, c'est choisir : Courte réflexion sur le processus d'anticipation. *Sécurité globale*, 3(27), 29-32.

Deschamps, C., & Moinet, N. (2011). L'émergence d'internet dans les outils d'Intelligence économique. *Le Temps des médias*, 16(1), 147-160.

Dou, H. (2019). Agir à partir de la base territoriale indépendamment du pouvoir central peut créer une nouvelle dynamique de développement national [Blog de l'EM Normandie]. *EM Normandie*. <https://blog.ecole-management-normandie.fr/fr/intelligence-economique/agir-a-partir-de-base-territoriale-independamment-pouvoir-central-creer-nouvelle-dynamique-de-developpement-national/>

Dou, H., Clerc, P., & Juillet, A. (2020). Changing priorities for strategic planning from national to territorial levels. *Foresight and STI Governance*, 14(3), 88-99.

Dou, H., Juillet, A., & Clerc, P. (2018a). *L'intelligence économique du futur 1 : Une nouvelle approche stratégique et opérationnelle* (ISTE).

Dou, H., Juillet, A., & Clerc, P. (2018b). *L'intelligence économique du futur 2 : Une nouvelle approche de la fonction information* (ISTE).

Dou, H., Juillet, A., & Clerc, P. (2019). L'intelligence économique et stratégique dans la perspective de World3 2000. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 11(2), 121-134.

Dubois, M. J. F., & Fourati-Jamoussi, F. (2017). Intelligence économique et développement durable : Réflexion intégrative. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 9(1), 77-94.

Dumas, P. (2011). *L'Intelligence territoriale dans le champ des sciences de l'information et de la communication*. 1re Conférence intercontinentale en Intelligence territoriale. L'intelligence, la Communication et l'Ingénierie territoriale pour penser ensemble le développement des territoires, Gatineau (Canada).

Dumas, P. (2015). *L'Intelligence territoriale, prisme des interactions transmédi-terranéennes*. 14^e conférence internationale annuelle d'intelligence territoriale. Le développement durable des territoires vulnérables, Ouarzazate (Maroc).

Fourquet, J. (2019). Les territoires doivent jouer le rôle d'une puissance inclusive à part entière [Blog de l'EM Normandie]. *EM Normandie*. <https://blog.ecole-management-normandie.fr/fr/intelligence-economique/territoires-doivent-jouer-role-dune-puissance-inclusive-a-part-entiere/>

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective ? *Question(s) de management*, 3(25), 99-129.

García-Madurga, M.-Á., Grilló-Méndez, A.-J., & Esteban-Navarro, M.-Á. (2020). Territorial Intelligence, a collective challenge for sustainable development : A scoping review. *Social sciences*, 9(7), 1-21.

Girardot, J.-J. (2004). *Intelligence territoriale et participation*. 3e rencontre internationale d'Intelligence Territoriale « TIC & Territoire : quels développements ? », Lille (France).

Girardot, J.-J. (2005). *Concepts, principes et outils de la méthode Catalyse*. 3th International Conference of Territorial Intelligence "Territory, well-being and social inclusion" REIT, Liège (Belgique).

Goria, S. (2010). Intelligence Économique, Intelligence Territoriale et cabinets de conseils : Une observation des prestations proposées en France par les cabinets de conseils spécialisés en Intelligence Économique, Knowledge Management, Innovation, Prospective et Développement Durable. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 2, 99-116.

Hamidou, K., & Grari, Y. (2018). L'Intelligence Economique enjeu majeur pour les PME. *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*, 2(3), 973-994.

Harbulot, C. (2004). L'émergence de l'intelligence économique en France. *Constructif [En ligne]*, 8. http://www.constructif.fr/bibliotheque/2004-5/l-emergence-de-l-intelligence-economique-en-france.html?item_id=2547

Harbulot, C., Moinet, N., Jacques-Gustave, P., Stahl, A., Giscaro, S., Hassid, L., Foucher, E., & Muller, A. (1997). *Intelligence économique et développement local—Etude pour le Commissariat Général du Plan* [Rapport].

Juillet, A. (2004). Intelligence économique ou renseignement ? Du renseignement à l'intelligence économique. *Défense Nationale*, 12(670), 7-20.

QUAND L'IE DEVIENT TERRITORIALE

- Juillet, A., & Clerc, P. (2018). Interview croisée. *Défis*, 9, 137-140.
- Knauf, A. (2006). Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique : La place de l'infomédiaire en tant que médiateur et animateur du dispositif. *Market Management*, 6(3), 53-71.
- Knauf, A., Moinet, N., & Coussi, O. (2021). Editorial _ Les guerres pour, par et contre l'information. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 13(1), 9-13.
- Krattinger, Y., & Gourault, J. (2009). *Faire confiance à l'intelligence territoriale* (Rapport d'informations N° 471). Sénat.
- Kustos, I. (2020). La co-construction entre approches prospective et prescriptive. Le cas des schémas régionaux d'aménagement du territoire en France. *Gestion 2000*, 37(3), 15-37.
- Laïdi, A. (2016). *Histoire mondiale de la guerre économique* (Perrin).
- Laurens-Bernard, O. (2013). *La politique publique d'intelligence économique territoriale : Évaluation de l'action des préfetures de région et propositions* [Rapport]. Ministère de l'intérieur.
- Lebrument, N., & Rochette, C. (2020). Le capital social des managers publics engagés dans un dispositif d'Intelligence Economique Territoriale : Retour sur le cas du schéma régional d'Intelligence Economique de la Région Auvergne. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 12(2), 15-42.
- Lienemann, M.-N., Gay, F., Apourceau-Poly, C., Assassi, E., Bacchi, J., Bocquet, E., Brulin, C., Cohen, L., Cukierman, C., Gréaume, M., Laurent, P., Lahellec, G., Ouzoulis, P., Savoldelli, P., & Varailles, M.-C. (2021). *Création d'un programme national d'intelligence économique* (Projet de Loi N° 489). Sénat.
- Mallowan, M., & Marcon, C. (2010). Intelligence économique et territoriale au service d'une stratégie de développement régionale : La délicate question de la formation des acteurs. *Canadian Journal of Regional Science*, 33(Spécial), 149-162.
- Marchais-Roubelat, A. (2018). L'intelligence des territoires. Note de lecture. *Prospective et stratégie*, 1(9), 113-115.
- Marcon, C., & Moinet, N. (2006). *L'intelligence économique* (Dunod).
- Martre, H. (1994). *Intelligence économique et stratégies des entreprises* [Rapport]. Commissariat Général du Plan.
- Massé, G., & Moinet, N. (2021). *Petit Bréviaire contre l'intelligence superficielle : 7 alertes pour se prémunir des virus de l'illusion et de la suffisance* (VA PRESS).
- Masselot, C. (2004). *Les TIC dans la méthode catalyse : Transfert méthodologique et technologique*. Tic et territoires, quels développements ?, Lille (France).

Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : Un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace géographique*, 35(2), 115-132.

Moinet, N. (2009). L'intelligence territoriale entre communication et communauté stratégique de connaissance : L'exemple du dispositif régional de Poitou-Charentes. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 1(1), 30-38.

Moinet, N. (2012). Entrevue avec Dominique Wolton. *Communication et organisation*, 42, 149-152.

Moinet, N. (2021). *L'intelligence Territoriale en France, expériences et perspectives* [Diatopes]. <https://www.youtube.com/watch?v=lg7rlXhh8t8>

Moinet, N., & Coussi, O. (2014). *L'intelligence économique territoriale en France : De l'impulsion politique à la paralysie bureaucratique*. Séminaire international sur l'intelligence économique : un enjeu majeur pour la compétitivité, Alger (Algérie).

Nora, S., & Minc, A. (1978). *L'informatisation de la société* (La documentation française).

Pelissier, M. (2009). Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : L'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire? *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 1(2), 291-303.

Régions de France. (2020). *L'intelligence économique territoriale : Une ambition des Régions françaises pour la compétitivité des entreprises et des territoires* (p. 48) [Rapport]. Régions de France.

Rochet, C. (2013). *Les priorités préfectorales dans le champ de l'Intelligence Économique* (N° 20; p. 19). Centre des Hautes Études du Ministère de l'Intérieur.

Salvetat, D. (2017). Vers une intelligence sociétale. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 9(1), 37-41.

Signoret, P., & Moine, A. (2008). Du territoire au territoire par l'observation, prendre en compte la diversité des territoires et adapter les méthodes et les outils aux nouvelles demandes. *Tools and methods of Territorial Intelligence*. 6th annual international conference of Territorial Intelligence, Besançon (France).

Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system : A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 11-25.

Vaz, E. (2020). Introduction. In *Regional Intelligence. A New Kind of Science* (Springer, p. 1-6).

QUAND L'IE DEVIENT TERRITORIALE

Zardet, V., & Noguera, F. (2013). Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires. *Gestion et management public*, 2(2), 5-31.

Zeleny, M. (2013). Integrated Knowledge Management. *International Journal of Information Systems and Social Change*, 4(4), 62-78.

Zimmermann, J.-B. (2005). Entreprises et territoires : Entre nomadisme et ancrage territorial. *La revue de l'Ires*, 47(1), 21-36.