



**HAL**  
open science

# **Penser les transitions par l'intelligence territoriale : lecture et apports des sciences de l'information et de la communication**

Audrey Knauf

## ► **To cite this version:**

Audrey Knauf. Penser les transitions par l'intelligence territoriale : lecture et apports des sciences de l'information et de la communication. Journées d'études - Axe 4 de CELEST Transitions et Territoires, Nov 2025, Nancy, France. <hal-05361713v2>

**HAL Id: hal-05361713**

**<https://hal.science/hal-05361713v2>**

Submitted on 17 Nov 2025

**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.



HAL Authorization

## **Penser les transitions par l'intelligence territoriale : lecture et apports des sciences de l'information et de la communication**

Audrey Knauf, Crem, Université de Lorraine  
Audrey.knauf@univ-lorraine.fr

### **Résumé<sup>1</sup>**

L'intelligence territoriale est envisagée comme une approche systémique qui, par les processus infocommunicationnels qu'elle mobilise, contribue à penser et à accompagner les transitions territoriales. Ces processus, inscrits dans une logique d'organisation apprenante, facilitent la coordination des acteurs et la co-crédation de connaissances capitalisables et actionnables, au service de la soutenabilité du territoire. Cette perspective, nourrie par plusieurs années de recherche sur les dispositifs d'intelligence territoriale et les projets de territoire, met en lumière le rôle central des médiations, la diversité des figures d'acteurs (infomédiaire, coordinateur-animateur, *tiers-facilitateur*) et la nécessité de construire des communs de la connaissance. Les sciences de l'information et de la communication (SIC) constituent un cadre conceptuel et méthodologique pertinent pour analyser les processus d'apprentissage collectif et concevoir des dispositifs sociotechniques.

**Mots clés :** intelligence territoriale, transitions, capitalisation des connaissances, organisation apprenante, intelligence collective, territoire, dispositif socio-technique, processus infocommunicationnel, communs, communauté de pratiques, médiation.

### **Situer l'intelligence territoriale dans le champ des transitions**

Les transitions sous toutes leurs formes, invitent à repenser les modes de coordination entre acteurs au sein d'un territoire. Dans ce contexte, l'intelligence territoriale (IT) offre une approche permettant de relier des individus, leurs compétences, leurs savoirs souvent dispersés, en mettant en oeuvre des méthodes et outils dédiés à la circulation, au partage, et la capitalisation de connaissances produites collectivement (Bourret et al., 2012 ; Dumas, 2011 ; Masselot, 2023 ; Knauf, 2023). Elle s'inscrit dans un espace partagé et continu en se plaçant à la croisée de différentes pratiques et expertises professionnelles. Ainsi, "*L'intelligence territoriale est envisagée comme une approche systémique, reposant sur des processus infocommunicationnels qui, dans une logique d'organisation apprenante, facilitent la coordination des acteurs et la co-crédation de connaissances capitalisables et actionnables, au service de la soutenabilité du territoire*".

---

<sup>1</sup> Par souci de clarté et de fluidité de lecture, l'écriture inclusive n'a exceptionnellement pas été employée dans ce texte. Les termes utilisés doivent toutefois être compris comme désignant indistinctement les femmes et les hommes.

**Les défis de l'IT : un système dynamique essentiel au profit du territoire et de sa soutenabilité**

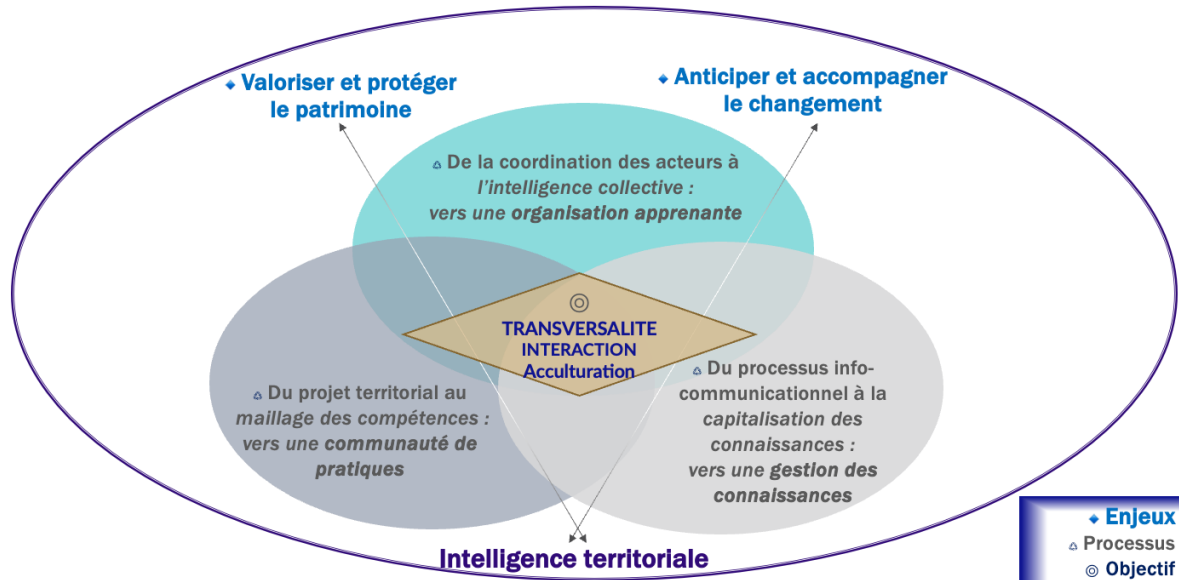


Figure 1 – Schéma conceptuel de l'intelligence territoriale comme système apprenant

**Des figures de médiation**

Près de quinze années de recherches menées sur différents terrains rassemblant des acteurs aux statuts, métiers et intérêts variés — des dispositifs d'intelligence territoriale aux pôles de compétitivité et CRITT (Knauf, 2010), jusqu'aux projets de territoire à plus petite échelle (Knauf, 2023), ont permis de dresser plusieurs constats. Ces travaux ont notamment mis en évidence que ce qui détermine la réussite de ces dispositifs et projets, ce n'est pas tant l'outillage mis en place, que l'engagement et le rôle des acteurs qui produisent des connaissances tacites et explicites (Nonaka & Takeuchi, 1997) et veillent à leur organisation (Fauré & Gardiès, 2024), à leur circulation et à leur diffusion. C'est à partir de ces terrains qu'ont émergé plusieurs figures de médiation, dont le rôle s'est progressivement transformé : d'abord centrées sur la 1) gestion et la circulation de l'information (Knauf & David, 2004), elles ont évolué vers des fonctions plus larges de 2) coordination et d'animation (Knauf, 2010) puis de 3) médiation, d'acculturation et de facilitation. Cette évolution les conduit aujourd'hui à jouer un rôle de véritables pourvoyeurs d'intelligence collective (Levy, 1997), jusqu'à incarner celui de "tiers-facilitateur" :

- 1) L'infomédiaire se situe entre information et médiation : il comprend les besoins, les reformule et transforme les informations en connaissances utiles pour l'action collective, en restant cependant centré sur le versant informationnel.
- 2) Le coordinateur-animateur fait circuler l'information, entretient un dialogue continu avec les parties prenantes, et contribue à construire un sens partagé. Il s'appuie pour cela sur des dispositifs sociotechniques réunissant actants humains et non humains (Akrich, Callon, Latour, 2006 ; Jeanneret, 2008) qu'il met en interaction. Maillon central de l'écosystème d'intelligence territoriale, il assure la fluidité des échanges et participe à l'élaboration d'une vision commune du projet de territoire.
- 3) Le tiers-facilitateur, véritable rôle d'interface et de pédagogue, il acculture au partage d'informations, crée les conditions de la co-production de connaissances et assure la coordination des acteurs. En tant que médiateur, il intervient dans ces zones grises où se croisent des personnes aux intérêts et aux cultures professionnelles multiples et hétérogènes,

et qui peuvent aussi être en conflit – en somme, des zones ambiguës, sans réelles règles établies, où chacun s'appuie sur ses propres références et son mode de fonctionnement.

Dans ces contextes, il fait émerger des objets frontières (diagnostics, outils, cartes, ...), des objets "repères" qui peuvent être partagés et servant de supports à l'action commune. Ces objets ont pour vocation de permettre aux acteurs de se comprendre, malgré leurs différences et de redéfinir ensemble leurs manières d'agir. Le tiers-facilitateur contribue ainsi à développer des communautés de pratiques (figure 1) en s'appuyant sur le modèle théorisé par Wenger (2002).

En travaillant sur le triptyque humain / processus info-communicationnel / outil, ce que montrent finalement ces différents terrains, c'est que ces dynamiques ne peuvent fonctionner qu'avec des acteurs déjà convaincus, motivés et prêts à s'engager dans une démarche collective, en dépassant leurs logiques individuelles.

### **Démarche méthodologique**

La compréhension de ces situations et plus précisément, de ces cadres d'interaction repose sur une approche qualitative et longitudinale combinant des entretiens semi-directifs, des *focus groups* (menés en deux temps (état des pratiques et besoins) et à trois échelles : micro, meso, macro), et des observations in situ dans le cadre de recherches-actions. Ces méthodes ont permis d'analyser la circulation de l'information et la co-construction de connaissances, mais aussi à identifier des freins récurrents à la coopération : manque de temps, surcharge informationnelle, court-termisme qui fragilise toute pérennisation et absence de vision partagée. Il en est ressorti le besoin d'une personne "ressource", confirmant ainsi la nécessité d'un *tiers-facilitateur*, véritable personne-pivot qui agit comme chef d'orchestre pour dépasser ces obstacles et faciliter la coopération entre acteurs.

### **L'intelligence territoriale comme organisation apprenante**

Ces formes de coopération restent toutefois fragiles : la construction d'une intelligence collective s'inscrit dans le temps long, alors que les projets territoriaux répondent souvent à des temporalités plus courtes. Cette tension met en lumière un enjeu important, celui de la pérennisation des projets de territoire, entendue comme la capacité à maintenir, dans le temps, les conditions de la coopération et de la capitalisation des connaissances. Cet enjeu renvoie directement à l'idée d'un territoire conçu comme organisation apprenante (Senge, 1992), capable d'entretenir durablement les processus d'apprentissage collectif et de transmission des savoirs.

### **Vers les communs de la connaissance**

Les données produites dans les démarches d'intelligence territoriale peuvent être présentées comme pouvant relever de formes de « communs » de la connaissance (Bollier, 2014 ; Ostrom, 1990), dans la mesure où elles sont co-crées, partagées et potentiellement réutilisables. Toutefois, leur mise en commun soulève plusieurs questions : rendre ces données accessibles, les documenter ou permettre leur réutilisation suppose des conditions de travail, d'organisation et de compétences spécifiques qui ne sont pas toujours réunies chez les acteurs impliqués dans des projets de territoire.

Cette perspective s'inscrit dans la science ouverte et les approches SAPS (Sciences avec et pour la société), en rappelant que la réutilisation des données suppose de clarifier collectivement les conditions de leur production, de leur mise à disposition et de leur accessibilité (principes du FAIR).

### **Pistes prospectives : le projet CELEST<sup>2</sup> comme écosystème apprenant**

Trois des objectifs majeurs de CELEST trouvent une résonance directe avec les principes de l'intelligence territoriale :

- 1- produire des connaissances par la stimulation et la mise en œuvre de la recherche appliquée et participative et des partenariats ;
- 2- créer des outils de soutien pour les acteurs impliqués dans les processus de transition identifiés par CELEST ;
- 3- mettre en place des collaborations fructueuses avec d'autres institutions de recherche, des entreprises, des gouvernements, des ONG et d'autres acteurs du monde socio-économique.

CELEST s'organise autour de quatre axes. Les collaborations et échanges entre ces axes sont envisagés « afin d'engager une dynamique de fertilisation croisée entre les axes ».

La mise en œuvre d'une démarche d'intelligence territoriale permettrait d'apporter une réponse concrète à ce défi, en particulier à travers l'axe 4<sup>3</sup>. Sa spécificité tient à la diversité des disciplines et des acteurs qu'il fédère (chercheurs, ingénieurs, praticiens, institutions...) et à la nécessité de rendre les connaissances produites compréhensibles, partageables et exploitables par tous. Les SIC y apportent des méthodes et des outils essentiels, qu'il s'agisse de soutenir le développement de communautés de pratique (CoP), de concevoir des dispositifs sociotechniques pour capitaliser les connaissances ou encore de favoriser l'émergence d'un langage commun. Celui-ci se construit à partir de la mise en récit des expertises et des expériences de chacun, et peut se matérialiser sous la forme d'un glossaire partagé, déclinable selon les disciplines et utile pour renforcer la compréhension mutuelle au sein des projets.

### **Conclusion**

Penser les transitions par l'intelligence territoriale, c'est reconnaître que leur accompagnement repose sur un processus collectif, réflexif et apprenant. En ce sens, les SIC contribuent à la fois à l'élaboration de cadres théoriques, à la conception d'outils méthodologiques et à la compréhension des formes de collaboration qui participent à la soutenabilité des territoires.

### **Bibliographie**

- Akrich, Callon, Latour (2006) Sociologie de la traduction, textes fondateurs, Presse des Mines.
- Bollier, D. (2014) La renaissance des communs – pour une société de coopération et de partage, éd. Charles Léopold Mayer
- Bourret, C., Chabannes, H.-F. et Marnat, C. (2012) L'intelligence économique territoriale comme approche par la coopération sur un territoire : positionnements et collaboration d'universitaires et de consultants en Aquitaine. *Projectics / Proyética / Projectique*, 11-12(2), 55-71. <https://doi.org/10.3917/proj.011.0055>.
- Dumas, P. (2011) L'Intelligence territoriale dans le champ des sciences de l'information et de la communication. 1st Intercontinental Conference of Territorial Intelligence " Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires ", "I.C.I. les territoires, l'Intelligence, la Communication et l'Ingénierie territoriales pour penser ensemble le développement des territoires", Oct 2011, Gatineau, Canada. pp.11. {halshs-00944301}

---

<sup>2</sup> Centre de recherches et d'expertise transversal SHS ISITE (LUE) - *Center for interdisciplinary research and expertise on Transitions*. Le CELEST envisage être un forum de réflexion sur les défis des transitions scientifiques, institutionnelles, environnementales, technologiques et sociales, ainsi qu'un outil pour la production de nouvelles connaissances et expertises interdisciplinaires sur le sujet.

<sup>3</sup> Axe 4 : quelles territorialisations des transitions ?

- Fauré, L. et Gardiès, C. (2024) *Médiation et circulation des savoirs*, coll. IDC, Cépaduès éd.
- Jeanneret, Y. (2008) *Penser la trivialité. Volume 1 : la vie triviale des êtres culturels*, Paris, éditions Hermès-Lavoisier.
- Knauf, A. & David, A. (2004) The role of the infomediary in an economic intelligence process. *The 8th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics - WMSCI'04*, IIIS - International Institute of Informatics and Systemics, Jul 2004, Orlando/Florida. [{inria-00000952}](#)
- Knauf, A. (2010) *Les dispositifs d'intelligence économique : compétences et fonctions utiles à leur pilotage*, éditions L'Harmattan.
- Knauf, A. (2023) Des pratiques informationnelles au service de la politique culturelle du territoire : les enjeux de l'intelligence territoriale pour l'EAC. *Revue COSSI*, (12).
- Knauf, A. et Masselot, C. (2023) L'expertise SIC en intelligence territoriale, [congrès de la SFSIC](#), 23-24 novembre 2023, Paris.
- Levy, P. (1997) *L'intelligence collective – Pour une anthropologie du cyberspace*, ed. La découverte.
- Masselot, C. (2023) *Territoires intelligents versus intelligence territoriale : tenter de mieux vivre ensemble*. Dir. Vincent Meyer, Frédéric Couston, Peggy Cadet et Jacques Araszkievitz. *(Re)qualifier les territoires : promesses et actes.*, Éditions ÉRES, 2023. (hal-04182521)
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997) *La connaissance créatrice – la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck.
- Ostrom, E. (1990) *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Political Economy of Institutions and Decisions*, Cambridge University Press.
- Senge, P. (1992) *La Cinquième Discipline. L'Art et la manière des organisations qui apprennent*, ed. Eyrolles
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press