HAL
open science

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET TERRITORIALE AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL : LA DÉLICATE QUESTION DE LA FORMATION DES ACTEURS

Monica Mallowan, Christian Marcon

To cite this version:

Monica Mallowan, Christian Marcon. INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET TERRITORIALE AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL : LA DÉLICATE QUESTION DE LA FORMATION DES ACTEURS. Canadian Journal of Remote Sensing, 2010, pp.24. hal-01171496

HAL Id: hal-01171496

https://inria.hal.science/hal-01171496v1

Submitted on 7 Jul 2015

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.

XLVe Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF)
«Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional ».

Intelligence économique et territoriale au service d'une stratégie de développement régional. La délicate question de la formation des acteurs.

Monica Mallowan[1]
Professeure en sciences de l'information
Université de Moncton, Campus de Shippagan (Nouveau-Brunswick, Canada)

Christian Marcon[2]
Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication
Université de Poitiers (France)

Thématique de référence

E. « Les politiques publiques ou stratégies de développement et de gouvernance misant sur l'attractivité ou la compétitivité des territoires, la culture, la coopération, l'entrepreneuriat »

Résumé

Les recherches menées sur la nouvelle économie et la société de l'information ont mis en évidence depuis plus d'une dizaine d'années la place de plus en plus importante que l'information et le savoir occupent parmi les ressources stratégiques de l'entreprise et du territoire.

Dans le prolongement de ces travaux, des champs disciplinaires, tels que la veille stratégique, la gestion des connaissances, l'intelligence économique, ainsi que de nouvelles professions – gestionnaire du savoir, chargé de veille, agent d'intelligence économique - sont apparus. Si les contours de ces disciplines et de ces professions commencent à être mieux cernés, malgré ou grâce à l'émergence d'écoles de pensée différentes, un important travail reste à faire afin de préciser les nouveaux métiers d'une intelligence territoriale contribuant à la revitalisation des territoires, métiers qui ne sont pas résumés par celui de développeur économique local, quel que soit l'intitulé exact retenu localement pour cette fonction.

Cette communication s'interroge sur ce que devrait être la formation des acteurs de l'intelligence territoriale en prenant pour point de départ la place de l'intelligence

[1] Monica Moldovan est chercheure au GRIT – Groupe de Recherche en Information et Technologies de l'Université de Moncton. Courriel : monica.e.b.moldovan@umcs.ca
[2] Christian Marcon est chercheur au CEREGE – Centre de Recherche en Gestion de l'Institut d'Administration des Entreprises - Équipe « Intelligence économique et stratégies de communication » Courriel : christian.marcon@univ-poitiers.fr

économique au cœur de la nouvelle économie (1), puis en définissant les contours d'une formation à l'intelligence territoriale pour les développeurs territoriaux, sur la base des premières définitions de ce champ d'analyse (2).

1. Information stratégique et intelligence économique au cœur de la nouvelle économie.

1.1. L'évidence de l'information stratégique

Au cœur d'une époque marquée par de fortes turbulences socio-économiques, gouvernements, entreprises et individus sont en train de vivre un changement de paradigme, par le passage des modèles informationnels et communicationnels traditionnels au modèle virtuel de la cybersphère, où les interlocuteurs peuvent se situer à l'autre bout de la planète, tout en étant reliés par leur adhésion à un projet commun et, de façon aussi efficace, par les réseaux physiques ainsi que par les réseaux sociaux.

L'économie, qualifiée de *nouvelle*, franchit des barrières qui lui donnent de nouveaux contours : la croissance se construit, par la combinaison de plusieurs facteurs, dont l'accès quasi-instantané à l'information stratégique, la création de connaissances collectives, l'utilisation intensive des technologies de l'information. Dans l'organisation, l'information stratégique est devenue une ressource aussi importante que les ressources humaines, matérielles, naturelles, sinon plus : par son attribut de *contenu* (le sens contenu dans le message), elle fournit la substantifique moelle qui nourrira tout chantier innovateur, à n'importe quelle échelle, tandis que le *contenant* (la technologie transmettant le message) devient l'outil facilitant la réalisation du projet en question.

L'évolution fulgurante des concepts, des méthodes et des outils reliés à l'information-communication a rendu incontournable le besoin de gérer de façon efficace cette nouvelle ressource stratégique – en fait pas si nouvelle que cela, vu l'ancienneté et la richesse des écrits faisant référence à l'importance d'être bien informé, que ce soit dans le champ de la politique, de l'économie ou de la guerre[3].

« Fournir la bonne information, au bon moment, à la bonne personne, au moindre coût », telle est la mission de la fonction de gestion de l'information stratégique, définie de manière plastique. Les structures organisationnelles déployant des activités dédiées à la gestion de l'information stratégique peuvent se concentrer sur des processus de veille stratégique, de gestion des connaissances ou bien d'intelligence économique, dont les champs distincts fonctionnent en étroite interaction.

Représentée le plus souvent comme étant le radar de l'organisation dans le jeu concurrentiel, la veille stratégique doit surveiller l'environnement interne et surtout externe afin d'assurer une irrigation en temps réel en information pointue qui pourra servir à la réalisation des objectifs prioritaires organisationnels. S'ajoute à cet approvisionnement systématique en information vitale, la gestion des connaissances, qui

[3] Pour ne citer que Machiavel, avec *Le prince*, Adam Smith, avec *La richesse des nations*, ou bien Sun Tzu, avec *L'art de la guerre*, entre autres.

cible la création de nouvelles connaissances par la mise en commun du savoir-faire interne. Le dispositif se complète par l'approche de l'intelligence économique, qui se préoccupe aussi de la protection du patrimoine intellectuel ainsi que des stratégies de soutien de la performance économique (de la nation ou de l'entreprise).

L'existence, à l'échelle mondiale, de quelques écoles de pensée en matière de maîtrise de l'information stratégique constitue une des raisons à la base de la variété des formes d'implantation de structures dédiées aux activités de veille stratégique, de gestion des connaissances ou d'intelligence économique au niveau des pays et/ou des entreprises. Ces différences conceptuelles n'empêchent pas toutefois de considérer ces champs / activités / stratégies comme étant des pivots essentiels dans la course à l'innovation et à la compétitivité, à toute échelle. Si on tient compte du fait qu'une grande proportion du Canada est rurale, on peut citer à juste titre l'affirmation de Nicola Crosta, de l'OCDE, selon qui « the innovation is not necessarily an 'urban phenomena'… »[4].

1.2. L'intelligence économique et ses nouveaux métiers

Ainsi, sans pouvoir établir des frontières nettes entre les différentes facettes et configurations pratiquées sur le terrain par les gestionnaires de l'information stratégique, l'intelligence économique est considérée comme étant un concept spécifiquement français[5], la pensée nord-américaine déclarant se concentrer sur la veille stratégique et la gestion des connaissances[6], tandis que l'intelligence collective est plutôt d'inspiration asiatique[7].

L'émergence de ces champs disciplinaires s'est accompagnée de l'apparition de nouvelles professions, appelées à fonctionner dans la proximité des centres de décision, ayant des responsabilités et des compétences qui leur donnent un poids non négligeable dans la hiérarchie organisationnelle. Qu'ils soient des chargés de veille ou des knowledge managers, ces professionnels font le lien entre les administrateurs et les techniciens en TIC, par leur capacité à comprendre les préoccupations des uns et des autres, à accéder au contenu et à manier le contenant.

---

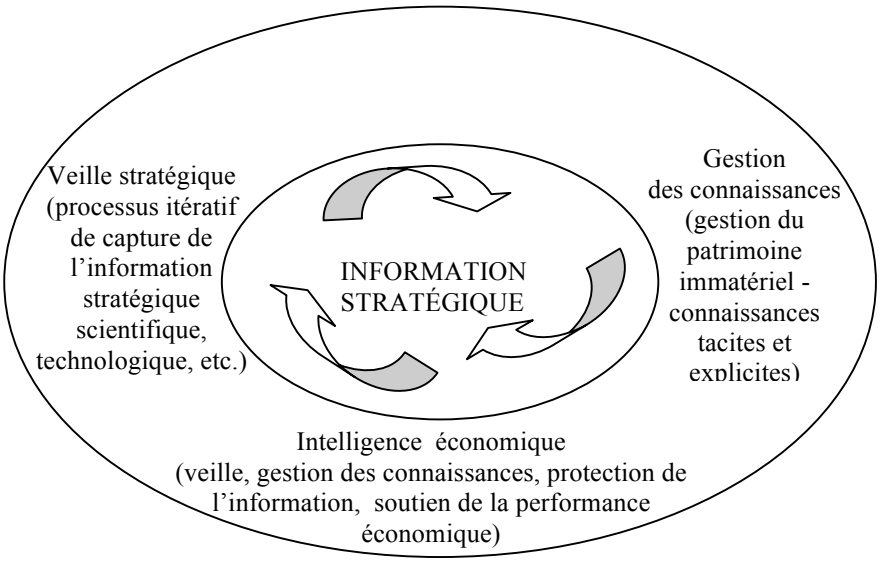
[4] Crosta, N. *Regions and Globalisation : the New Regional Paradigm*. Colloque "Villes, régions et territoires innovants", Québec, 2008. (http://www.quebecinnovation2008.com/documents/presentations/Nicholas_Crosta.pdf)

[5] Marcon, C. ; Moinet, N. *L'intelligence économique*. Paris : Dunod, 2006.

[6] Davenport, T. ; Prusak, L. Information ecology : mastering the information and knowledge environment. New York : Oxford University Press, 1997.

[7] Fayard, P. Le réveil du samourai : culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance. Paris : Dunod, 2006.

Figure 1 : Missions de l'intelligence économique.



A l'aune de ces professions nouvelles, dont l'objet de travail est représenté par l'information sensible nécessaire à la compétitivité de l'entreprise, sans doute convient-il de s'interroger sur le métier des agents de développement économique dont la mission est de soutenir les initiatives locales. Si l'on se fie aux paramètres contenus dans le profil franco-canadien de ce qui constitue une mission de développement économique, on peut relever les éléments clés suivants[8] spécifiques à cette activité professionnelle :

- réalisation de recherches, formulation de politiques et administration de programmes afin de promouvoir les investissements industriels, commerciaux et touristiques dans les régions rurales et urbaines, ou afin de promouvoir les produits et services commerciaux ou industriels;
- activité déployée dans des ministères, des organismes internationaux, des entreprises de marketing et des associations de gens d'affaires, ou de manière autonome.

Il est hautement probable que, dans le contexte de la nouvelle économie évoquée ci-dessus, de nouvelles missions incomberont dans les années à venir aux agents de développement économique. On doit donc reconsidérer la fonction de développeur économique et s'interroger sur l'introduction d'une nouvelle catégorie d'agents, dits *agents d'intelligence territoriale* ayant de nouvelles tâches assignées. Sans oublier l'émergence d'autres fonctions nécessitant des compétences nouvelles : agent des connaissances, agent de l'innovation, responsable de la formation, etc.

[8] Gouvernement du Canada. Classification nationale des professions. http://www5.hrsdc.gc.ca/NOC-CNP/app/index.aspx?lc=f . L'interrogation de la source ne fournit aucun résultat pour les requêtes « intelligence territoriale » et « développement territorial ».

2. Du développement économique à l'intelligence territoriale. Questions de formation

2.1. La limite des dispositifs actuels

2.1.1. La formation au développement économique au Canada francophone

Un examen non exhaustif de l'offre de formation au développement économique dispensée par quelques universités ou institutions d'enseignement universitaire francophones[9] canadiennes permet de constater que les futurs agents de développement économique peuvent s'inscrire à des programmes de premier et de deuxième cycle en économie, géographie ou bien administration publique. Les cours obligatoires et optionnels figurant dans les cursus de ces programmes permettent aux étudiants de s'initier et d'approfondir leurs connaissances fondamentales dans ces domaines, sans qu'on y retrouve pourtant, à part un ou deux cours optionnels axés sur les nouvelles technologies ou sur les systèmes d'information, de cours ou de blocs de cours portant sur l'information stratégique et son fonctionnement, ainsi que sur les mécanismes de soutien de la performance économique ou de stimulation de l'innovation, qu'on peut considérer, en pleine société de l'information / économie du savoir comme représentant des facteurs cruciaux dans le succès de tout projet économique. Mettre l'accent encore et encore sur les technologies ne suffit peut-être pas pour accéder au sens véhiculé par le contenant ou bien comprendre les processus communicationnels qui font que des projets prometteurs échouent faute de soutien adéquat.

A ces considérations il faudrait ajouter le constat de Conference Board du Canada, au sujet des compétences relatives à l'employabilité[10] pour les années à venir et qui sont classées dans l'ordre d'importance suivant :

- compétences de base, dont la communication, la gestion de l'information, l'utilisation des chiffres, la réflexion et la résolution des problèmes
- compétences en gestion
- compétences pour le travail d'équipe

Il est permis de considérer que le degré avancé de maîtrise de ces compétences fera en sorte que les agents de développement économique se retrouveront à la barre de projets de grande importance pour les régions où ils vont travailler. Comment seront-ils formés pour ces missions dont les implications dépassent le court terme et peuvent avoir un impact durable sur l'avenir des communautés? Serait-il raisonnable de penser qu'un programme de formation ciblant le développement économique devrait inclure dans son cursus des cours issus des sciences de l'information et de la communication, domaines qui examinent la dynamique de l'information et de la communication sous toutes leurs formes traditionnelles et numériques, et qui favorisent, entre autres, la nécessaire

[9] En ordre alphabétique : HEC Montréal (www.hec.ca), Université Laval (www.ulaval.ca), Université de Moncton (www.umoncton.ca), Université de Montréal (www.umontreal.ca).
[10] Conference Board du Canada. www.conferenceboard.ca/education/learning-tools-/pdfs/esp2000f.pdf

compréhension des concepts à la base des outils communément regroupés sous le sigle de TIC (technologies de l'information et de la communication) – utilisés à large échelle, mais peu maîtrisés, ainsi que le fonctionnement des réseaux sociaux (avec leur poids non négligeable) ? D'ailleurs, des spécialistes de renom attirent régulièrement l'attention sur les investissements considérables qui sont consacrés au TIC et sur leur incapacité à réellement servir l'avantage compétitif[11] tant convoité...

2.1.2. La formation à la gestion de l'information stratégique au Canada francophone

Les programmes de formation à la gestion de l'information stratégique au Canada francophone sont orientés vers la veille stratégique et la gestion des connaissances[12]. Ils se proposent de former des professionnels qui occuperont des postes à proximité des structures de prise de décision et leurs compétences devraient les aider à fournir aux décideurs l'information stratégique nécessaire dans le processus décisionnel. Ces professionnels de l'information, diplômés en gestion stratégique de l'information, savent, entre autres, mettre sur pied un service de veille stratégique, gérer les connaissances et diriger des communautés de pratique ou d'intérêt. Ils ont aussi une compréhension des enjeux managériaux et deviennent un maillon incontournable entre les administrateurs et les professionnels des TI.

Est-ce que toutes les organisations s'occupant de développement régional peuvent embaucher de tels professionnels? Selon notre expérience et les témoignages recueillis[13], ceci n'est pas toujours possible, pour de multiples raisons, dont celle la plus souvent citée : la méconnaissance de la profession et des compétences reliées à la gestion stratégique de l'information (et d'intelligence économique et territoriale). Mais on se heurte constamment à des manifestations concrètes d'intelligence économique / territoriale pour lesquelles les futurs diplômés travaillant en développement économique ne sont pas préparés actuellement : savent-ils ce que c'est la gestion du savoir pour gérer des projets d'économie du savoir? Sont-ils sensibilisés aux mécanismes de l'influence ou à la gestion de l'image sur Internet?…

De sorte que ni les développeurs économiques ni les gestionnaires de l'information stratégique ne rassemblent actuellement l'ensemble des compétences nécessaires en prévision des enjeux de demain – qui sont souvent des enjeux d'aujourd'hui.

---

[11] Carr, N. *Does it matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage*. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2004.

[12] Moldovan, M. « Formations universitaires en gestion de l'information stratégique au Canada francophone.» Colloque européen d'intelligence économique : approche comparée des pratiques, tendances et évolutions (Atelis). Lisbonne, 2008.

[13] Le responsable d'un projet de développement de l'économie du savoir, diplômé en Administration des affaires, éprouve des difficultés à réaliser sa mission qui suppose une approche transversale issue de la confluence de l'économie et de la gestion du savoir…Face à l'annonce d'un projet de construction d'une autoroute raccourcissant de trois heures le voyage entre deux grandes régions mais contournant sa municipalité, le maire d'une petite ville déclare qu'il fera tout son possible pour que ce projet ne se réalise pas, par souci de sauvegarde de sa communauté qui risque de se retrouver isolée et diminuée économiquement…

2.2. **Former à l'intelligence territoriale**

2.2.1. L'intelligence territoriale : notion complexe

Les débats restent encore ouverts sur la notion d'intelligence territoriale. Selon Damien Bruté de Rémur, maître de conférences à l'université de Montpellier, l'intelligence territoriale ne se résume pas, à *la territorialisation de l'intelligence économique qui n'est finalement que la déclinaison au niveau des découpages territoriaux de la politique nationale d'intelligence économique*[14]. En France, en Poitou-Charentes, par exemple, un Comité Stratégique d'intelligence économique a été créé sous l'autorité du Préfet de région, représentant de l'Etat. Ce comité s'efforce de mettre en œuvre au niveau local la politique impulsée par l'Etat, en cohérence avec sa doctrine de l'intelligence économique : coordination des acteurs publics, des chambres consulaires, du monde de la formation et la recherche, création de ressources partagées… Se former à l'intelligence économique territorialisée, c'est étudier l'articulation des pouvoirs régaliens, l'organisation de l'Etat sous l'angle juridique, la doctrine française de l'intelligence économique, les questions de défense du patrimoine économique…

En 2006, C. Marcon et N. Moinet définissaient l'intelligence territoriale comme *l'ensemble des actions d'intelligence économique conduites de manière coordonnée par des acteurs publics et privés (marchands et non marchands) localisés dans un territoire, afin d'en renforcer la performance économique et, par ce moyen, d'améliorer le bien être de la population locale*[15]. Les dispositifs de coordination en réseau étaient placés au cœur de la formation à l'intelligence territoriale, avec des questions telles que : comment créer un intérêt commun à la collaboration, comment associer l'ensemble des acteurs, comment manager un tel réseau ? Nous étions proches de la conception développée par Y. Bertacchini, maître de conférences à l'Université de Montpellier, pour qui « l'intelligence territoriale est un processus informationnel et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants, qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet »[16].

Mais en 2007, J.M. Bruneau proposait une autre définition. Pour lui, l'intelligence territoriale répond spécifiquement aux besoins des organisations territoriales telles que les communes, les départements, les régions… Elle n'est pas la déclinaison locale de la politique nationale ; elle n'est pas un dispositif d'intérêt collectif privé-public. Elle représente « la capacité d'anticipation, la maîtrise du renseignement économique et technique et l'utilisation organisée des réseaux d'influence et d'actions au profit d'un projet d'une collectivité locale par des élus et des cadres territoriaux.[17] ». Dans une telle

---

[14] Bruté de Rémur, D. *Ce que intelligence économique veut dire*. Paris : Editions d'Organisation, 2006.
[15] Marcon, C. ; Moinet, N. *L'intelligence économique, op.cit.*
[16] Bertacchini, Y. « Entre information et processus de communication : L'intelligence territoriale». In : *International Journal of Information Science for Decision Making*, 16, 156, 2004.
[17] Bruneau, J.M. *Intelligence territoriale : de l'approche théorique à la mise en œuvre stratégique*. Thèse de doctorat. Univ. de Poitiers, 2007.

perspective, former à l'intelligence territoriale revient à former les cadres et futurs cadres territoriaux, et à former les élus dans le cadre de dispositifs qui peuvent difficilement prendre la forme de diplômes standards de type *master* en France ou baccalauréat (*bachelor*) au Canada. En outre, si nous considérons les trois domaines précis évoqués, il faut bien considérer que :

- le premier (le sens de l'anticipation) est particulièrement complexe à concevoir en terme de dispositif pédagogique. Peut-on « apprendre l'anticipation » ? ;
- le deuxième est assez classique (maîtrise du renseignement économique et technique) et renvoie apparemment aux formations habituelles – apparemment seulement car l'auteur de la définition met précisément en œuvre des approches originales et performantes, qui ne sont pratiquement pas enseignées, et discute la validité des approches habituelles, notamment dans le contexte des collectivités territoriales ;
- le troisième reste sulfureux (utilisation organisée de réseaux d'influence et d'action) et complexe : si l'approche du management en réseau a fait l'objet de travaux publiés désormais accessibles[18], son association au lobbying, mal vu en France, risque de questionner toute autorité académique…

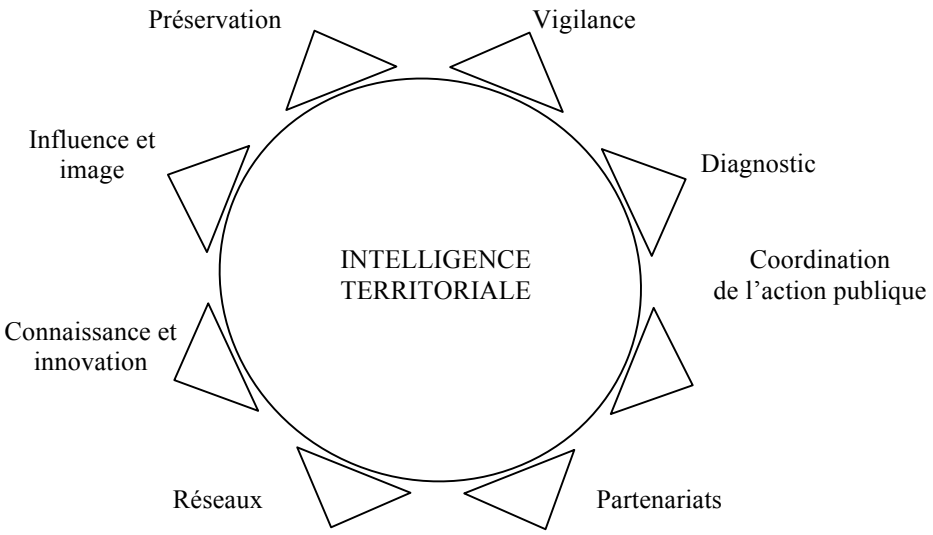
En somme, bâtir une formation à l'intelligence territoriale et, plus largement, imaginer un référentiel de formation à l'intelligence territoriale comme il existe en France un référentiel de formation à l'intelligence économique, est à la fois difficile et nécessaire. La complexité des actions à mener dans une démarche d'intelligence territoriale pose la question des compétences des professionnels se retrouvant à occuper des fonctions dédiées à ces initiatives de développement économique. Devraient-ils être diplômés en économie? En sciences politiques? Ou bien en management? Pourrait-il y être question d'un bagage de compétences transversales, se retrouvant au croisement de ces champs disciplinaires et de bien d'autres encore? Quelles seraient les grandes lignes d'un programme de formation destiné aux futurs professionnels de l'intelligence territoriale telle que décrite plus haut?

2.2.2. Proposition pour une formation à l'intelligence territoriale

L'analyse des axes de l'intelligence territoriale identifiés ci-dessous peut servir à l'identification des connaissances et du savoir-faire essentiel à l'exercice d'une mission d'intelligence territoriale, par l'intermédiaire d'un programme d'enseignement universitaire de deuxième cycle.

[18] Par exemple : Marcon, C. ; Moinet, N. *Développez et activez vos réseaux*, Paris : Dunod, 2e édition, 2007. Bommelaer, H. *Trouver le bon job grâce au réseau*, Paris : Eyrolles, 2005. Le Boterf, G. *Travailler en réseau : capitaliser et partager les pratiques professionnelles*. Paris : Editions d'Organisation, 2004.

Figure 2 Axes de l'intelligence territoriale



Les candidats à une formation de ce type auraient suivi précédemment des formations de premier cycle français ou canadien[19] leur permettant de comprendre les enjeux du développement économique dans des contextes géopolitiques et sociaux de plus en plus instables. A part les connaissances approfondies en économie, la formation des étudiants pourrait leur permettre de s'initier au management stratégique de l'information comme moyen de stimulation de la créativité et de l'innovation locale, ainsi que de voie d'accès à l'information compétitive. A cet axe s'ajouterait l'initiation aux méthodes d'appui des projets économiques, au lobbying, ainsi qu'à la protection de l'image, en vue d'augmenter le potentiel des chantiers de développement. La poursuite des études dans un programme d'intelligence territoriale pourrait s'articuler autour de quelques grandes lignes, découlant logiquement des profils des domaines cités ci-dessus :

Proposition de référentiel de formation à l'intelligence territoriale

Plan général de formation

I. Introduction générale : Définition de l'intelligence territoriale

II. Axe 1. Développement économique et enjeux
   a. Problématique générale
   b. Objectifs pédagogiques
   c. Liste des thèmes d'enseignement (axes Coordination de l'action publique, partenariats)

[19] L'examen des cursus universitaires de premier cycle en économie, géographie et administration, dispensés dans des universités francophones du Canada, permet de constater l'absence de cours portant sur l'information stratégique ainsi que sur les concepts et mécanismes des réseaux sociaux tellement importants dans la réussite des projets de développement régional. En France également, peu de premiers cycles comportent ce type d'enseignement.

            i. Administration et politiques publiques
            ii. Coordination de l'action publique
            iii. Management stratégique
            iv. Partenariats public - privé

III. Axe 2. Intelligence territoriale
    a. Problématique générale
    b. Objectifs pédagogiques
    c. Liste des thèmes d'enseignement (axes Connaissance et innovation, réseaux)
        i. Développement économique territorial
        ii. Enjeux du développement territorial
        iii. Gestion des connaissances
        iv. Stimulation de l'innovation

IV. Axe 3. Management stratégique de l'information
    a. Problématique générale
    b. Objectifs pédagogiques
    c. Liste des thèmes d'enseignement (axes Vigilance, diagnostic, préservation)
        i. Gestion de l'information stratégique
        ii. Patrimoine immatériel
        iii. Protection de l'information
        iv. Systèmes d'information et d'aide à la décision

V. Axe 4. Action et influence
    a. Problématique générale
    b. Objectifs pédagogiques
    c. Liste des thèmes d'enseignement (axes Influence et image)
        i. Stratégies d'influence
        ii. Communication et image
        iii. Stratégies-réseaux
        iv. Gestion de crise

VI. Validation des connaissances et insertion professionnelle
    a. Travaux individuels, collectifs, examens,
    b. Stages en milieu de pratique

VII. Synthèse

S'inscrivant dans une tendance qui commence à prendre contour dans les programmes universitaires européens de deuxième cycle[20], la présente proposition introduit les thèmes de la connaissance, de l'innovation, des réseaux, du management stratégique de l'information, ainsi que de l'influence et de l'image, ce qui constituerait un enrichissement des formations actuelles au développement territorial en associant les domaines de formation que sont l'économie, l'administration et les sciences de l'information.

Sur ce tronc, il serait possible d'arrimer un cursus de type master professionnel combinant les formules pédagogiques consacrées (cours magistraux, séminaires, analyses de cas et travaux pratiques, etc.) et des stages de pratique dans des milieux organisationnels dédiés au développement territorial. A cette formule de formation

[20] Ainsi, l'École de Management de Normandie et la HEG de Genève ont introduit des modules obligatoires de Gestion stratégique de l'information dans leurs programmes de Management.

initiale il serait possible d'ajouter des programmes de formation continue de type diplôme universitaire, ainsi que des mécanismes de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ou de Validation des Acquis Professionnels (ou VAP). Une autre démarche de formation continue pourrait être lancée, selon les principes de la recherche-action et en combinaison avec les principes de la VAE / VAP, et où des enseignants et des formateurs en intelligence territoriale pourraient encadrer les organismes et les équipes responsables de missions dans ce domaine.

Ces modèles de cursus de formation présentés ont été mis à l'épreuve en France dans le cas des programmes d'intelligence économique et l'intérêt grandissant des candidats et des employeurs constitue un bel encouragement à poursuivre dans la même veine.

Conclusion

Les métiers du développement territorial sont en évolution. Ils ne peuvent plus ignorer l'éclairage nouveau que leur donnent les travaux portant sur l'intelligence territoriale, quand bien même celle-ci n'est pas encore une discipline, ni même un champ de connaissance homogène ou stabilisé.

De même qu'en France la formation à l'intelligence économique a commencé en explorant toutes sortes de formats avant qu'un référentiel national ne vienne apporter un cadrage général, issu du foisonnement et de l'expérience, sans doute faut-il prendre l'initiative de créer des programmes de formation à l'intelligence territoriale. Au delà des spécificités régionales, le développement économique territorial se voit confronté à des problématiques similaires, dans un environnement de plus en plus mouvementé. Cette similarité, à l'œuvre dans de nombreux autres domaines d'activité, permet la mobilité des travailleurs, des professionnels et des cadres, dont les compétences acquises dans un système d'enseignement ou sur un marché du travail donnés, sont transposables à d'autres systèmes et projets, ailleurs dans le monde. Dans cette perspective, la reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles, telle que préconisée dans les récents accords signés entre la France et la province du Québec constituera une appréciation de l'expertise des spécialistes du développement territorial de demain (qu'ils soient formés au Canada ou bien en France), ainsi qu'un appui aux projets de collaboration. C'est d'ailleurs une des raisons à la base de notre exposé, qui se propose de compléter le dispositif des politiques publiques d'appui à la performance économique par la proposition de ce modèle de formation à l'intelligence territoriale.

Bibliographie sélective

Allard-Poesi, F.; Perret, V. *La Recherche-Action,* Paris : E-Theque, 2003.

Art du management de l'information. Paris : Financial Times Limited, Éditions Village Mondial, 2000.

Bergeron, P. *Veille stratégique et PME : comparaison des approches gouvernementales de soutien*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2000.

Bertacchini, Y. « Entre information et processus de communication : l'intelligence territoriale ». *Humanisme et entreprise*, 267, 2004.

Calof, J.; Brouard, F. « Competitive Intelligence in Canada ». *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2, 2, 2004.

Drucker, P. F. « The coming of the new organization». *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston : Harvard Business School Press, 1998.

Ernst & Young, (coll.). *Des pôles de compétitivité aux pôles d'attractivité*. http://www.lesechos.fr/medias/2007/0925//300204931.pdf.

Jacob, R. « La transformation d'une grande organisation de services publics selon la perspective de la gestion des connaissances ». *Gestion*, 26, 1, 2001.

Lavoie, L. ; Marquis, D.; Laurin, P. *La recherche-action : Manuel d'autoformation.* Québec : Presses de l`université du Québec, 1996.

Marcon C. ; Moinet N., *L'intelligence économique*. Paris : Dunod, 2006.

Marcon C.; Moinet N., « Enseigner la stratégie-réseaux ». In : *Benchmark européen de pratiques en intelligence économique* ». (Coll., dir. : P. Larrat). Paris : Editions L'Harmattan, 2008

Martre, H., (dir.). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000410/0000.pdf.

Moldovan, M. « Formations universitaires en gestion de l'information stratégique au Canada francophone.» *Colloque européen d'intelligence économique : approche comparée des pratiques, tendances et évolutions (Atelis)*. Lisbonne, 2008.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. *The knowledge – creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York : Oxford University Press, 1995.

Porter, M. *La concurrence selon Porter*. Paris : Éditions Village Mondial, 1999.

ANNEXE 1. Survol des programmes de formation au développement économique au Canada francophone

École des Hautes Études Commerciales de Montréal (www.hec.ca)

Le DESS Gestion et développement durable21 dispense le programme le plus proche de la problématique du développement territorial et donc de ce que nous appelons l'intelligence territoriale. S'adressant à tous les types d'organisations, ce programme forme des « agents de changement…capables de comprendre les défis complexes et multidimensionnels liés à l'environnement et au développement durable …» L'analyse des cours inscrits au programme permet de constater que l'accent est mis sur la composante environnementale, en tant qu'élément central du développement durable.

Université Laval (www.ulaval.ca)

La Maîtrise en affaires publiques (gestion publique)[22] : programme de type master professionnel, reposant sur « la science économique, la science politique et le management et forme les futurs gestionnaires publics ou analystes dans les services de planification ou d'évaluation …des organisations publiques, parapubliques ou privées.» Il n'est pas possible de déceler la présence de cours portant sur le développement territorial ou bien sur l'information stratégique en particulier, à moins qu'il y ait des modules intégrés dans des cours traditionnellement inscrits au programme.

Université de Moncton (www.umoncton.ca)

La Maîtrise en économie[23] : master de type recherche, qui propose, à part les cours obligatoires préparatoires à la recherche et à la thèse, des cours en Développement économique régional (ECON6800 Développement régional, ECON6810 Séminaire d'économie régionale, ECON6050 Analyse de projets).

La Maîtrise en administration publique : master de type professionnel, ayant les objectifs suivants : favoriser la compréhension des forces dans l'environnement politique, social, économique et culturel qui influencent l'évolution des affaires publiques, connaître le processus de prise de décision dans le secteur public, développer des habiletés nécessaires pour l'analyse de la décision, prendre connaissance des politiques et des structures du secteur public et parapublic. On peut supposer que le premier objectif se rapproche dans une certaine mesure de l'axe « influence et image » de l'intelligence territoriale. D'autre part, on ne retrouve pas, dans le programme, de cours ou de bloc de cours touchant aux mécanismes de

[21] HEC Montréal. DESS Gestion et développement durable. (www.hec.ca/programmes/dessgdd/brochure_dessgdd_2008.pdf)
[22] Univ. Laval. Maîtrise en affaires publiques. (www.ulaval.ca/sg/PR/C2/indexe.html)
[23] Univ. de Moncton. Maîtrise en économie. (www2.umoncton.ca/cfdocs/repertoire/etudes_sup/index.htm)

l'information stratégique, à part deux cours optionnels en Nouvelles technologies et Systèmes et techniques de l'information.

Université de Montréal (www.umontreal.ca)

La Maîtrise en sciences économiques[24] : master type recherche, dont l'objectif est de « former des spécialistes capables d'analyser les réalités économiques et d'appliquer cette analyse pour répondre aux besoins des gouvernements, des entreprises publiques, des institutions financières et des entreprises industrielles et commerciales. » L'option Économie du développement offerte dans ce programme vise un contexte international pour ses finissants, en cherchant à « former des spécialistes capables d'analyser les politiques de croissance, d'ajustement structurel et de stabilisation mises en place par les pays en développement et en transition et aptes à répondre aux besoins d'expertise émanant des organisations internationales, des états et du secteur privé. »

[24] Univ. de Montréal. Maîtrise en sciences économiques. (www.etudes.umontreal.ca /index_fiche_prog/224010_struc.html)