



**HAL**  
open science

## Anticipation des ruptures affectant le territoire - Intelligence territoriale -

Philippe Herbaux

► **To cite this version:**

Philippe Herbaux. Anticipation des ruptures affectant le territoire - Intelligence territoriale -. Dec 2004. sic\_00001104

**HAL Id: sic\_00001104**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00001104](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001104)**

Submitted on 20 Oct 2004

**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.

*ANTICIPATION DES RUPTURES AFFECTANT LE TERRITOIRE,  
INTELLIGENCE TERRITORIALE EN REGION NORD-PAS DE CALAIS*

---

Philippe Herbaux,  
Ingénieur de recherche

[pherbaux@mailsfp.univ-lille2.fr](mailto:pherbaux@mailsfp.univ-lille2.fr)

Université Lille2 - Cdies

+ 33 03 20 60 39 02

Adresse professionnelle Lille2 SFP  
1, rue du Pr. Laguesse Δ F-59000 Lille

**Résumé** : L'incertitude des futurs du territoire oblige à prendre en compte un traitement différent de l'information au sein du local. L'arrêt brutal de site industriel (Métaleurop), l'apparition d'épidémies mortelles de type SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère), l'explosion de l'usine AZF de Toulouse ou encore la multiplication de cas de légionellose font du territoire un lieu des menaces à anticiper. En retour d'action du plan régional d'intelligence économique Nord-Pas de Calais mis en œuvre dès 2002, nous proposons une relecture des points d'appui nécessaires à la mise en œuvre d'un schéma d'intelligence territoriale. Il s'adosse aux travaux que nous avons engagé depuis 2001 avec les acteurs du territoire mais ne prétend pas être un modèle directement transposable. Il expose une démarche de mutualisation des signaux et d'élaboration des conjectures entre les acteurs aptes à déjouer en partie les pièges du futur.

**Mots clés** : anticipation, veille, intelligence territoriale, mutualisation, systémique.

## *ANTICIPATION DES RUPTURES AFFECTANT LE TERRITOIRE, INTELLIGENCE TERRITORIALE EN NORD-PAS DE CALAIS*

### **1. INTRODUCTION**

Le territoire revendique des espaces de souveraineté de plus en plus importants. La conduite du projet local nécessite des lieux de pouvoir et de décision dont la demande enfle à la mesure de l'extension de celui-ci. Cette volonté d'accéder peu à peu au plein exercice d'un pouvoir souverain ignore ou sous-estime l'émergence de nouvelles étendues d'obligations.

Le champs clos d'une responsabilité limitée au local explose dans le jeu des nouvelles contingentes mondiales. L'apparition d'une nouvelle dimension de la gestion des risques va obliger le territoire à penser autrement la détection des menaces locales.

Nous traiterons dans cette communication l'expérimentation d'une approche d'intelligence territoriale réalisée dans la région du Nord-Pas de Calais en France et plus particulièrement le premier volet de sa démarche mise en œuvre de 2001 à 2003.

#### **1.1 Quels sont ces nouveaux risques ?**

La crise de la vache folle, la fulgurance des pandémies à risque mondial, à l'exemple de l'épidémie aviaire en Chine, ou la dissémination des foyers de SRAS<sup>1</sup> assujettissent le local à une responsabilité planétaire. Le territoire ne peut plus s'exonérer d'une implication dans la prévention des événements pathogènes à dissémination rapide. L'incapacité à gérer l'extension des risques épidémiques ou environnementaux mettra au banc des accusés le territoire générateur. Par ailleurs, la commotion sociale entraînée par de brutales délocalisations d'entreprises de production plongent le local dont ses membres les plus fragiles, dans un abîme d'incertitudes.

L'Europe, la mondialisation, les étrangers sont quelques boucs émissaires fortuits pour essayer de rationaliser une causalité dont on a peine à déchiffrer les contours.

En réponse, l'adhésion au territoire de vie devient un thème récurrent qui mobilise de plus en plus le citoyen autour d'un projet à l'échelle qui lui convient. Ce dessein du local lui semble plus palpable et à la mesure de ses aspirations.

A la volonté des territoires à revendiquer les moyens d'une gouvernance locale, répond en France les dispositions du deuxième volet de la loi de décentralisation amorcée en 1982 par les Lois Defferre. Avec les dispositions des nouvelles ordonnances de juillet 2004, ce portage brutal<sup>2</sup> de ressources entre le niveau national et le niveau régional porte en germe les carences des moyens affectés au traitement de ces transferts.

---

<sup>1</sup> SRAS : syndrome respiratoire aigu sévère

<sup>2</sup> L'utilisation en France de l'article « 49-3 » de la constitution en fin de saison parlementaire a évacué le débat sur la question.

Si la concentration des moyens par l'Etat jacobin optimisait les ressources, on peut penser que leur déconcentration provoquera arithmétiquement l'effet inverse et il faudra toute l'ingéniosité du local pour assurer la suite des missions transférées sans en altérer leur caractère. Guesnier(2004) tempère cette approche en constatant un lien causal prononcé à terme entre gouvernance territoriale et performance économique.

## **1.2 Une nouvelle gestion de l'intérêt collectif ?**

Communauté, groupements, acteurs et projet commun participent d'un même lien favorisant l'échange et la mutualisation autour d'un pôle social, économique et culturel.

André Joyal (2002) le traduit en avançant « que le développement local est synonyme d'intervention de type partenarial ayant des visées à la fois sociales et économiques ». Le changement des pratiques publiques que cela implique, n'est pas négligeable ; il suppose une évolution de la gestion de l'intérêt collectif.

Les logiques d'anticipation des risques portées par tous ses acteurs doivent être inscrits dans la gestion du projet territorial et constitueront l'architecture de ce que nous appelons « une intelligence territoriale » à mettre en œuvre.

## **2. UN NOUVEAU TRAITEMENT DU SIGNAL**

### **2.1 Un enjeu**

Aujourd'hui, c'est bien dans le champ économique et technologique que vont s'affronter les États et, avec ou sans leur soutien, les entreprises de toutes tailles et de toutes sortes. Dans ce jeu compétitif, la prise en compte des flux d'informations et la manière de les traiter sont de nature à modifier la donne.

L'élection du démocrate Clinton à la Maison Blanche était accompagnée d'une fébrilité à la NSA dans la mise en œuvre de programmes de développement colossaux de collecte du renseignement économique. Les importants moyens consacrés à la recherche et au traitement des informations utiles par les Américains marquent l'avènement de l'ère de l'information avec la fin de la guerre froide et en creux, le probable recul d'un conflit planétaire. Le système « échelon »<sup>3</sup> commenté dans la presse n'est que la partie obsolète et émergée d'un iceberg de programmes et moyens informatiques de plus en plus performants. Le citoyen lambda a maintenant quelques peines à comprendre les limites et les possibilités de ces nouveaux outils logiciels de traitement sémantique qui constituaient encore il y a dix ans, le substrat de la science fiction.

Nous pensons que dans cet affrontement résiliaire, l'information jouera un rôle d'autant plus grand que les coups portés le seront dans un contexte politique et juridique interdisant l'usage de la violence armée. La force résidera dans la capacité des nations et des organisations à interpréter les signaux qui constitueront plus tard l'information.

La prééminence de l'usage de l'information sur la force reste néanmoins relative dans un contexte où le prétexte non vérifié (en exemple : la production d'armes de destruction massive) sert de cause à une finalité qui n'a parfois pour ambition que la suprématie énergétique.

---

<sup>3</sup> Système échelon : vaste programme américain de recueil et de traitement de l'information électronique appuyé par de nombreuses stations d'écoute disposées dans le monde entier.

## 2.2 Un modèle théorique

Il ne s'agit pas de décréter l'ère de l'information pour que tout un chacun en reconnaisse le bien fondé. La collecte de signaux n'a de sens que dans sa mise en perspective or, l'établissement de conjectures, à savoir d'opinions fondées sur un ensemble d'hypothèses, suppose le recoupement systématique des sources d'informations.

Si les sources sont multiples, il importe que les regards soient diversifiés pour apporter ainsi des interprétations différentes aux faits recueillis. La multiplication des commentaires oblige à un synthèse récursive qui sera ou non validée par l'amendement de nouveaux signaux recueillis.

C'est ainsi que la réunion d'un ensemble de bribes d'informations rapportés par chacun ne constitue pas en soi une information mais uniquement des voies d'interprétation. C'est le flux des signaux complémentaires qui, au fil du temps, alimentant de signaux complémentaires ou contraires, corrobore ou infirme l'hypothèse d'information retenue et dessine l'information symbolique acceptée et transmise par la communauté. En d'autres termes, l'information devient, par l'action de l'acteur territorial, le précipité interprété d'une solution de signaux en suspension dans son environnement.

Au sein du territoire, le groupe constitué des acteurs du local participe à cette transmission de l'information ; il contribue ainsi au développement des sujets symboliques.

Entre le signal recueilli individuellement et ceux qui seront mutualisés, nous pouvons dégager un saut informationnel à caractère entropique. Ce bouillonnement des échanges abouti à terme, ce que Schwarz appelle *l'autopoïese des processus*, qui n'est que la mise en auto- production des actions essais-erreurs par le local. La signification est ici produite par les acteurs, en relation avec le projet partagé. C'est aussi une production de savoir.

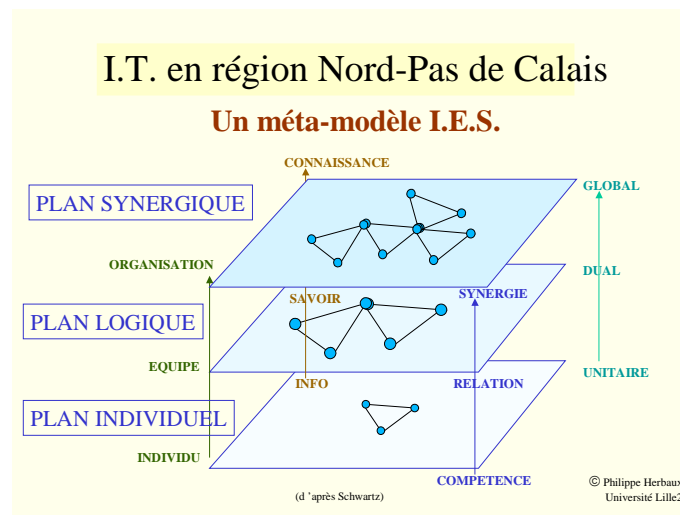


fig1 : adaptation du modèle de Schwarz à l'expérimentation Nord-Pas de Calais

Nous avons décliné le modèle de Schwarz ou modèle de Neuchâtel pour mettre en évidence le jeu des acteurs constituant du plan existentiel (1°niveau) au plan synergique (3°niveau). Ce dernier plan se nourrit des plans logiques et physiques du territoire. Nous ne sommes plus dans un regard lié à une contrainte géographique délimitée mais dans une projection de ce territoire dans l'inconscient individuel, ce que nous appelons plus haut le sujet symbolique. Il y a constitution d'un mythe collectif fondé sur des visions individuelles entrant en synergie. Le fait

entropique produit, se nourrit du regard individuel dans ses volets de compétence, de recueil d'information pour se coaguler avec le groupe. Il y a re-création par le groupe d'une autre information, discutée, validée et acceptée comme telle.

Le plan logique cité dans le schéma ci-dessus, essaie de refléter la réunion des acteurs autour d'un projet partagé où l'information devient savoir par la relation d'échange des compétences individuelles.

Le troisième niveau hisse les équipes au sein d'une organisation construite répondant au projet partagé. Nous sommes dans le niveau de la connaissance produite dans une complicité des moyens et des démarches. Il y a bien auto-production continue (auto-poïèse) d'une valeur ajoutée au fur et à mesure de la production de savoirs puis de connaissances par le groupe.

Au sein du territoire, cette articulation met en résonance les objets constitutifs du territoire et ses individualités. Ce lent brassage des identités nourries du discours du local constitue selon Debray, « le lieu médiologique d'un construit relationnel préexistant, apte à gérer l'incertitude d'une médiation entre ses auteurs ».

### **2.3 Les limites du modèle théorique**

En quoi les systèmes de communication symbolique regardent-ils le territoire ?

Il ne s'agit pas de faire du territoire, un lieu médiologique ; le premier écueil est que le médium territorial par lui-même n'existe pas. L'addition des constituants physiques du local composent à eux seuls un agrégat qui n'est pas un médium. Par contre, le langage utilisé au sein de ce territoire (le picard en Picardie, le breton en Bretagne), les traces matérielles d'une interaction de communication (support papier, courriels), ou même l'ensemble indiciel constitué par la culture du local participent à une transmission du signal qui s'opère par relais entre ses acteurs.

Le caractère médiologique de cette transmission réside dans la construction du sujet symbolique par ses auteurs. Il y a donc, dans la mutualisation des signaux, la création progressive d'un corpus commun capitalisé dont la démarche contribue au fait médiologique.

Bien sûr, internet a bouleversé la donne et les médias constituent une sorte de nouveau « tiers d'Etat » dans ce jeu du local. Il y a en fait, composition complexe avec le fait médiologique dont on ne sait encore estimer pour l'instant, la valeur ajoutée produite.

Sommes nous alors dans la construction du mythe ?

Si la médiologie n'est pas actrice de ce mythe, elle en constitue néanmoins un témoin familiarisé. Ces fondements échafaudés sont assurés par une transaction sur la représentation du passé. Il s'agit bien d'échafaudages, c'est à dire de l'apport de constructions participatives à un projet global. Ces pilotis du mythe territorial sont ainsi mis en oeuvre sur la base du récit historique par le jeu constant de la sphère des médias.

Les journalistes, les réseaux, les acteurs, les informaticiens ou les services de transport de l'information sont quelques participants de cette sphère des médias (médiasphère propose Debray) qui s'accroît de jour en jour.

Il s'agit bien de transversalité, « dans un parcours chaotique qui dessine en creux la carte de ce qu'il n'est pas » disait Paul Valéry. La lisière de la complexité selon Le Moigne est atteinte et le

positivisme, qui avait cru se muter en croyance avec Auguste Comte, est ici bousculé dans ses sommations.

### **3. INTELLIGENCE TERRITORIALE**

#### **3.1 Préambule**

En France, la deuxième phase du plan de décentralisation imposé aux régions durant l'été 2004 nous révèle un singulière dissymétrie. Si les régions et territoires ont perçu la nature de leurs nouvelles prérogatives et des ressources qui l'alimentent, le volet de l'anticipation des menaces est encore peu d'actualité.

Ça et là quelques régions<sup>4</sup> s'essayent à mettre en œuvre un dispositif global de collecte et de traitement des signaux qui alimenteront les experts dans la mise en œuvre d'une visibilité globale améliorée.

La démarche intègre parfois un ensemble de partenaires institutionnels (la Préfecture locale, l'Insee, le Ministère de l'emploi, le Ministère de l'économie, les Douanes, les CCI etc.). Sont ainsi associés les fragments de chiffres et d'indicateurs assurant les bases d'une interprétation des tendances. Un système coordonné se met ainsi en place sur un registre convenu pour une vision que certains estimeront tronquée. On peut en effet supposer que les administrateurs de ce plan de recueil d'informations soient plus enclins à appréhender les logiques institutionnelles qu'à s'attacher aux ruptures de la culture patrimoniale du local.

On peut considérer comme un paradoxe le fait que l'information stratégique locale soit collectée et traitée par une minorité allogène du territoire en l'absence du plus grand nombre d'acteurs le constituant.

#### **3.2 Définition**

En écho à notre modèle théorique, le lecteur aura bien compris que le processus de mutualisation des informations dans un schéma d'intelligence territoriale doit s'exonérer d'un processus purement administratif pour accéder au sein du local, à une réticulation progressive du transport des signaux et des informations sur tout le territoire.

Nous vous proposons cette définition qui souhaite prendre en compte dans une finalité de projet, l'ensemble de la collectivité et les niveaux de décision associés.

*« L'intelligence territoriale est une évolution de la culture du local fondée sur la mutualisation des signaux et indices pour fournir aux décideurs, au moment opportun, l'information judicieuse ».*

#### **3.3 Une démarche pour une finalité**

La finalité de la mise en place d'un processus d'intelligence territoriale est en étroite rapport avec le projet du local que ses promoteurs défendent.

---

<sup>4</sup> La réunion, la région Paca, la Basse Normandie

Ainsi, les systèmes de veille et de surveillance en liaison avec le dispositif n'ont de dividendes que s'ils prétendent apporter des éléments d'anticipation de rupture affectant le projet.

Se dégage alors dans le schéma ci-dessous trois typologies de posture fondées sur des horizons de temps et de démarche différents.

De la démarche individuelle et ponctuelle de prospection, l'acteur territorial accède à une recherche collective, axée sur un ou des sujets de portée locale et intéressant la défense du projet territorial. Dans cette posture pro-active, il y a surveillance au « fil de l'eau » de l'événement en cours et échange des informations émanent de celui-ci. Il s'agit bien d'une veille pro-active dont la capitalisation des signaux alimentera un dossier de suivi consultable par chacun.

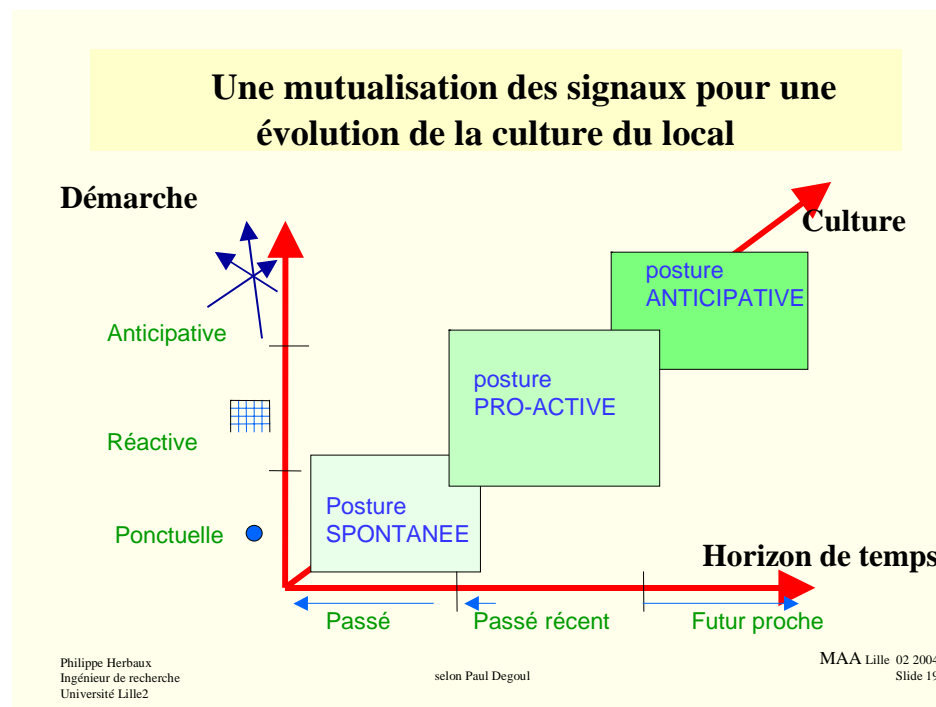


Fig 2 : les trois postures de recueil et traitement de l'information au sein du local

Le troisième niveau se nourrit des deux précédents en rassemblant les acteurs et experts dans une vision anticipative de l'événement (que se passe-t-il si ?). Nous sommes dans une posture de chambre d'alerte où les conjectures sont établies et alimentées par les veilles individuelles et collectives. Nous sommes dans une projection du futur proche alimenté des événements passés, de l'histoire du local, des faits historiques et du capital symbolique réuni.

Cette triade à vocation complémentaire n'a de sens que situé dans un projet partagé, soit dans le territoire, soit dans l'existence d'un projet local énoncé. Cela implique fortement que l'animation du dispositif s'appuie sur les démarches de management par projet.



## **4. DU PROJET A LA DEMARCHE**

### **4.1 Historique**

Après la première vague de l'invention de l'agriculture, puis la révolution industrielle, Albin Toffler<sup>5</sup> nous faisait entrer, dès les années 80, dans la troisième vague : celle de l'info-sphère. Le traitement de l'information et des « signaux faibles » deviennent l'outil émergent d'une visibilité économique mondiale.

NTIC, sciences de l'information et anticipation sont les nouveaux champs d'applications et de recherches appelés à jouer un rôle grandissant. La mondialisation n'est plus limitée au concept ; elle s'inscrit de jour en jour, dans les fracas des mutations et des ruptures. Les donneurs d'ordre « surfent » sur le village mondial, abandonnant le partenaire historique au profit d'un sous-traitant d'un autre continent. Le client versatile, à l'heure de la transaction sécurisée par internet, n'hésite plus à se fournir au loin pour espérer optimiser son achat. Les « footlose », à savoir les entreprises qui se délocalisent s'enhardissent jusqu'à concerner les PME/PMI familiales.

L'histoire des entreprises de la région Nord-Pas de Calais est imprégnée de grandes crises (la sidérurgie, le charbon, le textile) mais elles avaient au moins la qualité d'être prévisibles. La manne de l'Etat providence colmatait les hémorragies de ressources au fur et à mesure des plans gouvernementaux et il était convenu que la Région, ayant donnée à la France un lourd tribut de valeur ajoutée pendant 150 ans, pouvait naturellement compter sur un effet de solidarité en retour. Or, cette sérénité analgésique encourageait une cécité stratégique économique dont le tissu économique régional peine encore de nos jours à s'en remettre.

Sur cette vulnérabilité ressentie, le monde des PME/PMI régionales, implanté au « carrefour de l'Europe » subit progressivement la montée d'un stress endémique causé par la brutalité des changements et l'arrivée de concurrents fort aiguisés de l'Europe de l'Est.

### **4.2 Une réelle impulsion**

Il ne s'agit plus d'attendre l'information pour réagir ; il faut anticiper. Le recueil formalisé des signaux faibles, leur traitement et leur mise en perspective obligent à démultiplier les capteurs d'information. Les actions pilotes en intelligence économique menées dans les régions de Basse-Normandie (1998), d'Ile de France (1999), de Franche-Comté (1996) témoignent de cette préoccupation nationale dont le Nord-Pas de Calais s'est enrichi.

C'est avec l'impulsion du Préfet Pautrat que fut initié dès 2001, une démarche de réflexion autour des logiques d'anticipation territoriale dans la région du Nord et du Pas de Calais. Le CDIES<sup>6</sup> et particulièrement l'Université Lille2 - Droit et Santé recevaient une lettre de mission de l'Etat pour formuler un programme expérimental sur l'année 2002. Les grandes lignes de la commande portaient sur les volets d'anticipation des menaces et des risques territoriaux avec une priorité dans la mise en œuvre du volet économique.

La maîtrise d'œuvre financière assurée par l'université Lille2 constituait un garant d'utilisation précise des fonds de l'Etat par le respect des normes de la comptabilité publique.

---

<sup>5</sup> Toffler Albin, la troisième vague, Denoël 1980

<sup>6</sup> CDIES : Comité de Développement de l'Intelligence Economique et Stratégique Nord-Pas de Calais  
1, rue du Pr.Laguesse 59000 LILLE [cdies@mailsfp.univ-lille2.fr](mailto:cdies@mailsfp.univ-lille2.fr)

Il s'agissait bien de prendre en compte les composantes du projet dans une approche systémique, la complexité des constituants du local et de leurs composantes imposant une posture globale.

Nos travaux relatent les processus engagés depuis fin 2001, au sein de la région Nord-Pas de Calais dans l'expérimentation d'un programme d'anticipation des risques territoriaux. Les cheminements d'essais-erreurs puis de modification des axes de développement initiaux, ont façonné les approches de terrain. La mutualisation informationnelle recherchée et la création de sens collectif s'appuient d'une part sur le développement du modèle de Schwarz et d'autre part sur les recommandations d'approche systémique de Durand .

S'emparer d'un programme régional comprend quelques ambiguïtés. Si l'administration préfère abonder un programme déductif qui fixe pour chaque case de réalisation le crédit correspondant, les réalités de l'expérimentation imposent de favoriser une démarche par projet, plus proche d'une démarche inductive.

### **4.3 Première implication**

Nous pensons que la rupture économique peut être le volet prioritaire perçu par l'acteur du territoire et qu'elle est susceptible de monopoliser son principal intérêt dans une démarche d'intelligence territoriale.

La notion de plan régional d'intelligence territoriale impulsée par l'Etat soumettait les actions à une vision régionale agissant simultanément dans les secteurs institutionnels, économiques aussi bien que dans les milieux de la formation.

Si la vision systémique d'un programme régional nous semblait aller de soi, les limites du management par projet nous imposait quelques prudenances dans la démarche générale.

L'intelligence territoriale étant dépendante d'une mutualisation des signaux et information entre ses acteurs, il nous semblait nécessaire de vérifier l'approbation de ceux-ci à des problématiques territoriales majeures. Dans la même logique d'intéressement, il nous semblait également utile de repérer une hiérarchie des risques et des ruptures effectivement perçus par l'habitant.

Pour cela, une enquête par questionnaire était mise en œuvre pour vérifier l'adhésion de l'acteur territorial à une démarche globale et systémique d'intelligence territoriale.

Du raisonnement causal et déterministe de la commande d'Etat, nous proposons un élargissement de l'observation initiale dans le respect des parties impliquées et dans une vision globale et permanente de ses effets locaux.

### **4.4 Deuxième implication**

Nous pensons que l'adhésion au projet local est le principal moteur d'adhésion de la société civile aux logiques de partage et de mutualisation de l'information ; à cet effet, nous pensons que le « pays local » représente l'échelle géographique et culturelle apte à une élaboration du projet symbolique local.

En corollaire, nous considérons que le pays est le lieu judicieux de la mise en œuvre fonctionnelle des logiques d'intelligence territoriale.

#### **4.5 Enquête chez les acteurs du territoire**

La question posée était d'ordre méthodologique ; à savoir, privilégier le tissu économique ou adopter une posture systémique prenant en compte le territoire dans sa globalité. Nous pouvions alors considérer le volet économique comme l'une des parties d'un tout. Appliquer au local un modèle théorique existant est une des éventualités qui demande quelques prudenances. Les logiques systémiques s'accommodent mal d'une vision « photocopie » qui exclue de facto une prise en compte des apports des acteurs au projet.

Le hiatus existant entre la demande d'Etat et la vision de l'équipe de recherche demandait un éclairage à fournir par une analyse complémentaire. Par ailleurs, la notion de projet existant et perçu (2° implication) demandait également un recueil d'avis sur deux typologies de population, l'une régionale disséminée, l'autre locale au sein d'un pays délimité.

Nous avons privilégié une enquête sur les deux volets de nos implications sur deux typologies de populations différentes.

Le premier volet d'enquête intéressait uniquement la population résidente au sein d'un pays et de la priorité donnée à l'un ou l'autre des foyers de menaces ou de rupture au sein du local.

Le deuxième court volet de l'enquête regardait les avis d'une population régionale comparée à une population de pays. Le questionnement avait pour ambition de repérer la qualité du lien au projet perçu (local, régional).

#### **4.6 Technique mise en œuvre**

Le territoire des pays du Pévèle était choisi comme lieu d'enquête ; celui-ci, engagé dans une démarche de pays, rassemble 53 communes mobilisées dans un projet en émergence.

Ce territoire, à dominante rurale, écrasée entre les métropoles lilloise et Valenciennaise, cherche son identité dans les sentes historiques de son passé, en valorisant un environnement où, dit on, il fait bon vivre. Son caractère « rurbain » en fait la traduction du tissu de population régionale.

Nous avons privilégié l'enquête par téléphone qui offrait un retour d'information rapidement évaluable. Un échantillon répondant aux panels INSEE de répartition de la population sur ce territoire, constituait notre population d'enquête. Un ensemble de 257 appels téléphoniques établissaient l'échantillon représentatif souhaité. Sept questions étaient posées à chacune des personnes souhaitant y répondre. Les appels téléphoniques ont été réalisés par trois enquêteurs entre le 12 novembre et le 16 novembre 2001 du lundi au vendredi, sur les tranches horaires suivantes : 10h.30-11h.45, 14h.15-15h. et 18h.30-19h.30 ainsi que le samedi matin 17 novembre de 9h.30 à 11h.

Une pré-enquête test effectuée sur 10 personnes au préalable, permettait de modifier les ambiguïtés de la première question posée et rectifier une erreur dans une autre. Les appels téléphoniques infructueux ont été renouvelés dans d'autres tranches horaires ou les jours suivants jusqu'à réponse effective.

Pour répondre à la constitution de l'échantillon représentatif de cent personnes résidents dans les pays du Pévèle, 257 appels ont été effectués et 94 personnes ont en définitive, reçues notre sollicitation.

Les sondages ont été appuyés par un guide d'interrogation sur les sept questions prévues (confère annexe 1) . Les enquêteurs se sont présenté comme étudiants de l'université Lille2, assurant un travail de recherche par une enquête anonyme sur le territoire.

## **4.7 Résultats de l'enquête**

Dans cette enquête, la représentation féminine est plus marquée (56 femmes pour 38 hommes interrogés).

La caractéristique majeure de l'échantillon est la représentation massive des personnes de plus de 64 ans qui représentent presque 38 % des personnes interrogées. Ce chiffre est à mettre en relation avec le caractère plutôt rural de l'environnement, par ailleurs lieu de villégiature des séniors issus des métropoles voisines.

Ce pourcentage est identique à la population intermédiaire des 26-64 ans ce qui nous offre un paysage un peu déséquilibré au dépend de la population des moins de 26 ans. Les jeunes qui, avec une représentation plutôt féminine représentent un poids démographique à peine supérieure au ¼ de la population étudiée. L'attractivité des métropoles peut expliquer cette fuite des jeunes investis dans les cycles d'études ou dans un travail.

Sur la synthèse des réponses nous développerons les éléments de réflexion nécessaires à poser nos conclusions.

## **4.8 Synthèse de l'enquête**

Avec 12% de personnes interrogées affirmant partager une culture locale commune, les points d'ancrage des rites, des symboles et des valeurs semblent les moins partagés par cette population.

Dans les résultats de la première question, la perception du risque provenant de l'externe est une notion perçue de façon discrète (11% de réponses). En revers, 44% des réponses fournies le sont en faveur d'une rupture causée par un événement survenu plutôt au sein du territoire.

Ainsi, si le territoire n'est pas ici, la chambre d'écho des événements mondiaux ; il subit, pour la population interrogée, des aléas qui marquent la population des acteurs du local. Cette présente enquête réalisée après les attentats du 11 septembre 2001 aurait pu influencer les réponses précédentes, or, il semble qu'il n'en soit rien. Lorsque, à la question 4, la question de priorité des événements perçus est posée, la perte d'emploi vient en tête (27%) devant le volet sécurité (19%). La question 5 confirme cette attitude avec 78% des personnes qui évitent de faire un amalgame entre l'externe et l'interne au territoire. Se trouve ainsi vérifié pour cette population et au moment de l'enquête, la priorité perçue de la problématique locale sur l'événement mondial.

La perception de la menace est-elle alors dépendante du média d'information utilisé ? avec 41% de téléspectateurs assidus et 32% de lecteurs de journaux locaux, faut-il conclure du caractère plus ou moins lénifiant de ces médias ? ceux-ci agissant peut-être dans un renforcement continu de la béatitude locale.

## **4.9 Conclusion de l'enquête**

Notre enquête a mis en évidence pour le territoire d'expérimentation considéré, la distance au projet local accusée par la population. Si cette posture contredit en partie notre deuxième implication, elle ne remet pas en cause l'adhésion de l'habitant à son cadre de vie et ses points d'ancrage culturel. Est mise en priorité la menace de l'emploi ce qui nous renvoie à des logiques de priorité vitale déclinées par Maslow. L'Homme est d'abord à la recherche de sécurité pour lui et les siens (manger, s'abriter, se vêtir) ; le territoire, la nation et le reste du monde sont des

questionnements d'altérité. La priorité du traitement des ruptures au sein du local doit alors être tempérée par une première phase de sensibilisation des acteurs du local à l'intérêt des logiques d'anticipation. Comme le confirment les résultats de l'enquête, la capacité d'un territoire à se mobiliser sur un traitement mutualisé de l'information est dépendant de la prise en compte du risque économique local, ce qui confirme notre première implication.

Nous pouvons avancer que la proposition de mise en œuvre harmonieuse d'un dispositif d'intelligence territoriale est facteur d'un déploiement initial intéressant prioritairement le milieu économique.

Les résultats obtenus sont-ils dépendants de la démarche par enquête ?

En essayant d'éliminer au préalable, les biais éventuels de l'enquête, nous avons essayé de réduire le volant d'incertitudes des réponses traitées.

Cependant, aurait-il fallu faire un choix d'autres créneaux horaires pour espérer atteindre ainsi une population masculine ?

Devait-on privilégier plutôt une enquête en face à face pour affiner celle-ci ?

Est-ce que le choix du territoire rural des Pays du Pévèle était judicieux ?

La priorité d'une vision économique du local sur une vision globale dégagée ici dans l'enquête est un point de différenciation majeure sur la commande initiale.

Cette position de l'habitant du local rejoint notre implication exposée initialement et confirme que l'adhésion de l'acteur au dispositif d'anticipation est dépendant des priorités qu'il distingue.

## **5. DE LA DEMARCHE AUX MOYENS**

### **5.1 Une démarche pour quel projet ?**

A la lumière des résultats de l'enquête et d'un travail d'échanges et de concertation entre les acteurs régionaux (Chambre de commerce, Direction régionale de l'industrie, organismes partenaires, Préfecture etc.), les partenaires souscrivaient au projet résumé ci-après :

« Permettre une appropriation, par le tissu économique régional, des logiques d'intelligence économique et stratégique, en valorisant les initiatives existantes et en articulant celles-ci avec des opérations complémentaires destinées à en accélérer la pratique »

Il fut convenu que ce premier volet ainsi résumé, ne pouvait prétendre à une lisibilité globale du projet territorial mais qu'il en constituait le premier échelon. En d'autres termes, la contingence territoriale n'était pas gommée mais portée en filigrane de la priorité économique.

On pouvait évoquer le biais provoqué par l'induction de l'observateur agissant ; en d'autres termes, considérer que le choix de la priorité économique au dépend d'une vision plus globale était surtout dû à notre implication initiale.

Bien que ce constat soit avéré, la détermination des institutions à mission économique conjuguée à l'expression des aspirations individuelles (enquête) furent considérées comme les principaux déterminants d'une adaptation du programme.

## **5.2 Un pas méthodologique**

Ce virage de la vision initiale du projet régional, nous imposait à modifier sinon élargir nos contacts sur l'ensemble des filières et acteurs économiques régionaux.

Outre les acteurs institutionnels, les têtes de réseaux, les filières professionnelles et les consultants locaux étaient mis à contribution dans un recueil des priorités d'actions à mettre en place et des sujétions méthodologiques à initier.

Une trentaine d'entretiens et de table ronde eurent lieu fin 2001 et dégagèrent un ensemble de propositions garantant d'un équilibre entre les partenaires et susceptibles de représenter au mieux un mode de raisonnement commun.

A la lumière des premiers travaux, et compte tenu des impératifs futurs d'évaluation, il fut proposé que le volet économique comme les suivants devaient bénéficier d'une même démarche d'action intitulée « pas méthodologique ».

Quatre stades caractérisent cette approche :

### **Sensibilisation**

C'est l'ensemble des actions et supports aptes à faire découvrir par les publics cibles, les contenus et limites de l'intelligence économique et territoriale.

### **Formation**

Transmission pédagogique des contenus et démarches d'acquisition liés au traitement de l'information, soit par des exposés, des études de cas ou des apprentissages logiciels spécialisés.

### **Initiation**

Capacité à rendre autonome une organisation dans la mise en œuvre de son schéma d'intelligence économique ou territoriale.

### **accompagnement.**

Ensemble des mesures et actions assurant le soutien des initiatives d'intelligence économique et territoriale et en développant une mutualisation des moyens lourds de traitement de l'information.

Cette démarche avait pour ambition de devenir le leitmotiv des modes opératoires du programme et notamment permettre aux opérateurs de souscrire à une articulation des différentes séquences.

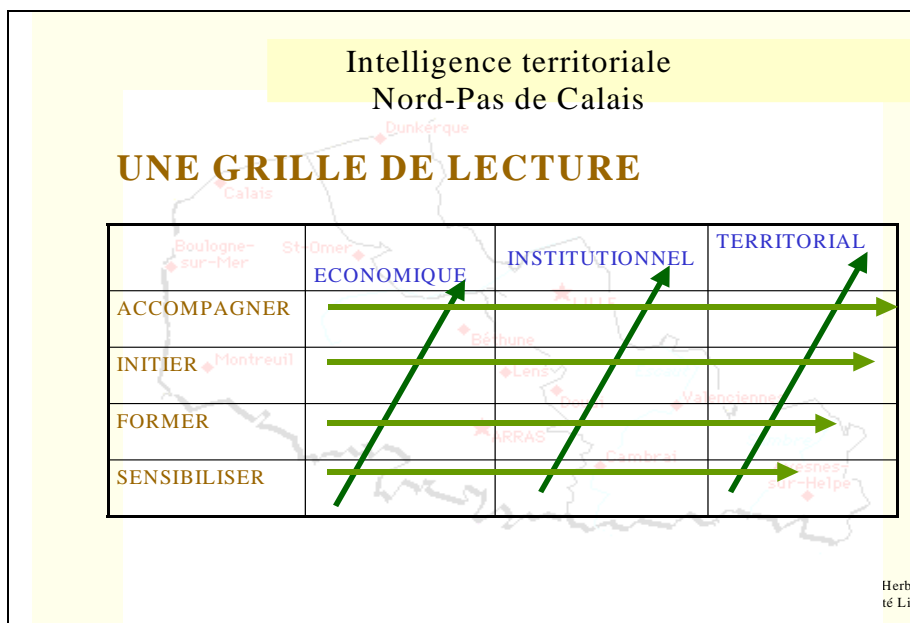


Fig 3 : Le pas méthodologique d'intelligence territoriale Nord-Pas de Calais

Cette notion de « pas méthodologique », habituelle aux sphères pédagogiques, permettait d'offrir aux cibles, outre un même future grille d'analyse, une similitude de démarche chez chaque futur opérateur de l'initiative régionale.

Ce faisant, nous introduisons une pincée d'analyse cartésiano-positiviste, obligeant les futurs partenaires de ce plan régional à épouser la logique proposée et nous privant du même coup, des richesses d'un autre échafaudage.

Si les contestations exprimés furent écoutées, le bénéfice espéré d'une évaluation facilitée à terme engagèrent la majorité des partenaires à abonder cette proposition.

### 5.3 Des actions concourantes

La cible prioritaire de l'économique demandait une déclinaison des cibles secondaires concourants au projet défendu, soit :

- Les intermédiaires dans lesquels se trouvaient les cabinets consultants souhaitant une prise en charge d'initiation comme en formation.
- Le volet formation jeunes dont le temps de latence imposé par l'organisation des formations universitaires recommandait une mise en œuvre immédiate.
- Les institutionnels réclamant une sensibilisation ciblée aux logiques d'intelligence économique et territoriale pour rester à l'unisson du discours économique régional.

Au delà de la cible économique, les actions à instruire devaient parallèlement, être assurées dans le même temps à l'effet d'assurer la résonance nécessaire. En exemple, former les formateurs était un impératif directement lié à l'accompagnement futur des PME/PMI.

Nous développerons quelques actions par cible secondaire dans un deuxième temps au profit des actions prioritaires menées dans le volet économique.

	PME/PMI	Institutions	Jeunes	Intermédiaires (dont cabinets consultants)
Sensibilisation	-Colloques -Réunions à thème -supports de communication	-Colloques -Séminaires de sensibilisation	Gdes écoles, Groupements, Universités	-Exposés -Réunions à thème
Formation	-Formation IES -Formation outils -Accès aux Cyber-centre	-Centre de formation I.E.S territorial	-D.E.I.E.S. -modules IES	-modules de formation -Séminaires
Initiation	-Séminaires en Intra-entreprise -Entreprises pilotes -Boîte à outils -Jeu I.E.S.	-Séminaires d'application territoriale	-intégration programmes -Jeu I.E.S. -Prix régional	-Actions pilotes -Supports méthodologiques
Accompagnement	-Club IES + groupes de projet par filière - Espace Portail	-Cellule IES Territoriale + universités -Espace Portail	-Stages en Entreprise -Espace Portail	-Club régional des consultants en IES - Groupes de projet -Espace Portail

Fig 4 : tableau résumé des actions d'accompagnement 2002 du plan IE Nord-Pas de Calais

## 6. LES RESULTATS

S'il importe de présenter des résultats attendus, c'est bien que cela suppose l'établissement préalable d'un ensemble d'objectifs à atteindre. Les objectifs prévus dans le plan régional Nord-Pas de Calais pour la période 2002/2003 ont été atteints et parfois dépassés à l'exception des séquences d'initiation en entreprise (23 réalisées sur 27 prévues).

La difficulté de contractualiser avec une entreprise volontaire pour les cabinets conseils n'ayant pas de portefeuille de clientèle en région, est manifeste. Dans ces domaines émergents de l'intelligence économique ou territoriale, le capital confiance fondé sur la durée est l'une des données à prendre en compte pour espérer faire adhérer l'organisation ou l'entreprise à cette démarche intime.



Les résultats sont les suivants au 31 décembre 2003 :

### **Sensibilisation**

- 3 grandes conférences régionales de sensibilisation
- 8 exposés en université et grandes écoles
- 2 colloques internationaux et nationaux de l'IES
- 1 séminaire régional de 1 jour « intelligence territoriale »

### **Formation**

- 6 séances de formation logiciels (niveau1) aux PME/PMI
- 2 séances de formation logiciels (niveau2) aux PME/PMI
- 1 diplôme universitaire européen IES
- 2 séminaires de 2 jours de formation aux logiques IES pour les cabinets consultants

### **Initiation**

- 3 réunions à thème en cible d'entreprises
- 23 séminaires d'initiation (six séances) intra-entreprise
- 6 séances à thème (public PME/PMI, consultants, institutionnels)
- 2 concours régionaux « intelligence économique » public 3<sup>o</sup> cycle.
- 1 boîte à outils logiciel (cdrom)
- 1 livret pratique « comment vendre l'intelligence économique ? »

### **Accompagnement**

- 1 GPS biologie-santé (groupe de projet stratégique)
- 1 club consultant IES Nord-Pas de Calais (EVEIL)
- 1 portail électronique d'informations (cdies.org)

## **7. CONCLUSION**

L'intelligence territoriale ne peut être une nouvelle recette de développement du local ; elle ambitionne tout au plus de devenir un des outils de meilleure visibilité des embûches du futur. A cet effet, la mise en œuvre d'un processus collectif d'anticipation réside plus dans sa démarche que dans les moyens affectés.

Notre implication prioritaire obligeait à une vision opérationnelle différente de la mission demandée ; la sanction des résultats d'une enquête de terrain la corroborait.

La représentation globale d'un territoire resitué dans un large environnement est une vision symbolique qui a quelques difficultés à être contingente aux acteurs du territoire. Nous pensons que la clé d'accès d'une évolution des échanges est soumise à l'intérêt direct qu'en perçoit l'intéressé. C'est pourquoi, en traitant le volet économique en priorité, le projet d'intelligence territoriale acquiert progressivement une légitimité d'usage car le fondement de ses résultats repose bien sur une praxis commune à ses acteurs.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bateson, Grégory et Ruech, J. (1988) *Communication et société* .Ed. le Seuil.
- Bertacchini Yann (2003) « TIC, réseautique territoriale et médiation sociale » Actes des 2<sup>o</sup> rencontres internationales de St Raphaël du 5 et 6 juin 2003
- Courlet (1998) in *Mondialisation et dynamique des territoires* p.43, sous la Dir. De B.Kherdjemil – Lharmattan-
- Dayan Léo (2001) « *Marchés locaux et contenus qualitatif de l'emploi du développement* »
- D'Iribarne Philippe (2002) *Culture et mondialisation* Editions du Seuil.
- Florida R. (1995) «Toward the Learning Region», *Futures*, vol. 27, no 5.
- Grefte Xavier (2002) *Le développement local* Editions de l'Aube
- Guesnier Bernard (2004) *Le développement territorial*, Editions Adicueer Poitiers, Juillet 2004.
- Herboux Philippe (2002) « l'intelligence économique, outil du pacte territorial » Colloque ASRDLF Québec 21-23 août 2002
- Joyal André (2002) *Le Développement local, comment stimuler l'économie des régions en difficulté »* Les Editions de l'IRQC – Laval Québec-
- Kherdjemil Boukhalfa et al (1998) *Mondialisation et dynamiques des territoires*. Sous la direction de. Paris, L'Harmattan
- Loeiz Laurent (2002) *La fin des départements, le recours aux pays* Presses Universitaires Rennes, Université Rennes 2 Haute Bretagne
- Morin, E. (1977) (1980) (1986), *La méthode*, Tome 1,2, 3). Seuil.
- Ottaviano G., et Thisse J-F, (1999), « intégration : agglomeration and the political economics of factor mobility » Mimeo
- Savy, M., Beckouche,P. et P.Veltz (1986) « Nouvelle économie, nouveaux territoires » Supplément à la Lettre de la DATAR, n°3, juin Paris : Datar
- Virilio (1996) *Cybermonde, la politique du pire* Editions Textuel, Paris

## ENQUÊTE PAR TELEPHONE

Population des pays du Pévèle

Du 12 au 16 novembre 2001

QUESTION N°1 : Les pays du Pévèle regroupe plus de cinquante communes qui revendiquent le partage d'une culture commune ; habitant de ce territoire, estimez vous partager cette culture ?

OUI  UN PEU  NON  NSP

QUESTION N°2 : Le monde bouge et change ; en est-il ainsi au sein des pays du Pévèle ?

OUI  UN PEU  NON  NSP

QUESTION N°3 : Depuis trois ans (depuis janvier 1999), avez vous l'impression qu'il y ait des évènements au sein de votre territoire qui ont bouleversé votre mode de vie habituel ?

OUI  UN PEU  NON  NSP

QUESTION N°4 : Parmi ces évènements, quel est celui qui vous semble le plus important pour vous même et rattachez le à l'une de ces propositions :

Emploi  Santé  Environnement  Sécurité  Autre  Nsp

QUESTION N°5 : Les évènements du monde nous parviennent à l'instant par les médias et nous instruisent en direct des guerres, conflits, famines, attentats, situations politiques etc. Avez vous l'impression que ces évènements agissent en contre coup sur votre mode de vie au quotidien ?

OUI  UN PEU  NON  NSP

QUESTION N°6 : La télévision, la radio, les journaux nous informent rapidement des évènements extérieurs et mondiaux , quel support privilégiez vous pour avoir des nouvelles du pays du Pévèle?

Le quotidien  La TV régionale  Les magazines locaux  Internet  Autres   
Nsp

QUESTION N°7 : Internet est utilisé de plus en plus par chacun ; estimez vous que l'accès à des sites publics et privés traitant des Pays du Pévèle doit être encouragé ?

OUI  UN PEU  NON  NSP

Cochez le profil des personnes interrogées :

Homme  Femme  - 26 ans  >26 ans < 49 ans  >49 < 64ans  > 64 ans

Durée de résidence dans le pays : < 2 ans  >2ans < 10 ans  > 10 ans

	OUI	UNPEU	NON	NSP			
QUESTION1	12%	43%	34%	11%	100%		
QUESTION2	11%	38%	47%	4%	100%		
QUESTION3	33%	14%	38%	17%	100%		
QUESTION5	18%	24%	50%	8%	100%		
QUESTION7	30%	43%	23%	4%	100%		
	Emploi	Santé	Environ	Sécurité	Autres	NSp	
QUESTION4	27%	11%	17%	19%	21%	5%	100%
	Journaux	Télévision	Magazine	Internet	Autres	NSp	
QUESTION6	32%	41%	8%	7%	9%	3%	100%

VENTILATION DE LA POPULATION				
	< 2 ans	> 2 ans < 10 ans	> 10 ans	% F/H
H - 26 ans	1	1	7	9
H >26<49 ans	2	2	4	8
H >49<64 ans	0	0	5	5
H > 64 ans	5	2	7	14
F - 26 ans	1	2	8	11
F >26<49 ans	2	3	4	9
F >49<64 ans	0	2	7	9
F > 64 ans	1	4	12	17
				36
				46

Figure 1

Lille le 20 juillet 2004