



HAL
open science

Aspects stratégiques, tactiques et opérationnels de mise en place de Projets d'Intelligence Stratégique Territoriale IST[®], dont dépend notre AVENIR

Théodore Bucur

► To cite this version:

Théodore Bucur. Aspects stratégiques, tactiques et opérationnels de mise en place de Projets d'Intelligence Stratégique Territoriale IST[®], dont dépend notre AVENIR. Proceedings du Colloque international ISKO-France'2005 "Organisation des connaissances dans les systèmes d'informations orientés utilisation : contexte de veille et d'intelligence économique" INIST-CNRS Nancy les 28-29 avril 2005, May 2005. sic_00001452

HAL Id: sic_00001452

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001452v1

Submitted on 15 May 2005

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.

Conférence ISKO-France 2005 "Organisation des connaissances dans les systèmes d'informations orientés utilisation : contexte de veille et d'intelligence économique" INIST-CNRS Nancy les 28-29 avril 2005

Aspects stratégiques, tactiques et opérationnels de mise en place de Projets d'Intelligence Stratégique Territoriale IST[®], dont dépend notre AVENIR

Prof **Théodore BUCUR** - expert international
cabinet FROM[™] (conseil - études - expertises - formation) www.cabinetfrom.com
 code NAF 741 G SIREN : 443.049.713
 245, rue Constant Dutilleul, F 59500 DOUAI (France)
 GSM : + (0) 6.80.45.73.83 tél/fax + (0) 3.27.96.97.80 e-mail : contact@cabinetfrom.com

Résumé :

Le renforcement de la compétitivité de nos entreprises est un axe prioritaire de développement qui passe obligatoirement par un traitement optimale de l'information stratégique afin d'apporter éclairages judicieux et favoriser la DECISION. A l'ère du numérique, les changements rapides dans l'environnement interne/externe de l'entreprise réclament réactivités complexes ; c'est pourquoi il sera souhaitable que des recommandations à long terme fassent l'objet d'un examen systématique/concerté au lieu d'une simple expertise contradictoire de projets élaborés isolément.

Un benchmarking transversal des pratiques territoriales mondiales nous a permis d'apprécier, la pertinence de certains success stories mais aussi la remise en cause de nombreuses stratégies, structures ou systèmes d'organisation mis en place. Après l'étude d'impact et des effets induits (effectuée pour le CESR) sur nos régions, de la part des politiques scientifiques et technologiques menées dans le monde et notamment en Europe, nos études prospectives ont mis en évidence l'existence, en France, de multiples initiatives (à connotation IE), engagées, sous l'impulsion de l'Etat, à l'échelle de départements ou de régions-pilote. Nos études ont permis de mettre en évidence les limites des démarches ayant pour objectif de mobiliser progressivement et coordonner les acteurs du développement économique autour de l'information (destinée aux entreprises locales) et l'inscription dans la durée comme élément qui conditionne la réussite. Au regard des bilans obtenus, il est de notre devoir d'attirer l'attention sur l'opportunité de mesures concertées (à caractère urgent, à moyen et à long terme), visant à assurer une plus grande cohérence aux démarches/initiatives locales afin de permettre l'émergence de nouveaux axes d'action.

Par son encrage, l'Intelligence Stratégique Territoriale en est un levier et un élément futur de compétitivité, qui pourra contribuer fortement à la réalisation d'objectifs de : développement économique (par la création de richesses donc d'emplois), correction du déficit d'image (pour les zones d'activité en reconversion ou très menacées) et/ou une meilleure attractivité de nos territoires. Face à l'essor des TIC et la complexité des phénomènes liés à l'immatériel, les obsessives pratiques d'affrontement concurrentiel guerrier (comme seul (?) moteur du progrès), devraient laisser la priorité à d'autres logiques d'action collective dont l'INFORMATION constituera l'enjeu majeur. Ce changement «culturel» pourra favoriser ainsi des opportunités inimaginables :

- le temps et l'espace doublés d'une proximité dont la socialité (intelligente) s'apparie aux spécificités «de terroir» et des liens de cyber-communautés : d'intérêt, d'agglomération ou de pratiques participatives ;
- le développement durable qui implique un nouveau type d'aménagement du territoire avec un éventuel ré-déploiement des moyens techniques et des leviers financiers (CPER, FNADT, FSE, etc.), une valorisation d'e-Potentialités avec accent sur les technologies-clé et un positionnement sur des créneaux porteurs d'avenir ;
- la nécessité pour les TPE-PME (premières créatrices d'emplois mais individuellement fragiles face à la concurrence mondialisée), de s'organiser en réseau (étant donné le coût élevé pour créer et mettre en place outils performants), afin d'échanger expériences innovantes, partager les ressources existantes, favoriser leur développement ou d'assurer, au moins, leur survie.

Le modèle de projet IST[®] (business method BUCUR) est une avancée significative et un levier déterminant de développement, qui pourra susciter l'intérêt de certains opérateurs (initiés et expérimentés), chargés à mener de simples actions de sensibilisation-formation à connotation veille/IE. En s'appuyant sur des considérations très pragmatiques, le modèle IST montre comment amplifier les dynamismes locaux, par une valorisation supérieure des potentialités existantes, pour revivifier des territoires souvent en difficulté.

L'éclairage apporté par des expérimentations réussies (depuis 3 ans et demi en trois régions françaises et depuis 2003 à l'étranger), pourra orienter les décideurs vers une possible internalisation ou internationalisation de modèles viables et adaptés aux réalités économiques et aux spécificités «culturelles» de leur «pays». Au-delà du caractère innovant et opérationnel de ces pratiques, il faut signaler l'empreinte laissée sur les acteurs par le fait même d'avoir contribué à relever ces défis. Visiblement, ces projets ont permis aux bénéficiaires (entreprises constituées en clubs stratégiques) et aux acteurs engagés (opérateurs privés, institutionnels, associations professionnelles, chercheurs et universitaires) de remettre en cause une partie de leurs idées, de régénérer leurs réseaux, de découvrir des problématiques qu'ils connaissaient mal et qui sont pourtant de nature à orienter leurs actions futures. Au-delà, tous ont eu à rallonger leur horizon de réflexion pour se projeter collectivement et de façon contradictoire dans une démarche d'anticipation et de vigie prospective (logique amont). Mais, l'obtention de résultats probants et qualifiés, ne se conjugue avec improvisation, cafouillage ou saupoudrage mais avec l'art d'animateurs crédibles/expérimentés et de spécialistes de l'IES qui sont à l'œuvre.

Mots clé : intelligence stratégique territoriale IST, référentiel RSIST, cluster de pilotage, prospective, compétitivité, benchmarking transversal, intelligence économique & stratégique IES, attractivité territoriale, potentialités, technologies-clés, indicateurs de résultat

Conférence ISKO-France'2005 "Organisation des connaissances dans les systèmes d'informations orientés utilisation : contexte de veille et d'intelligence économique" INIST-CNRS Nancy les 28-29 avril 2005

Aspects stratégiques, tactiques et opérationnels de mise en place de Projets d'Intelligence Stratégique Territoriale IST[®], dont dépend notre AVENIR

Prof **Théodore BUCUR** - expert international [01]

cabinet FROM[™] (conseil - études - expertises - formation) www.cabinetfrom.com

code NAF 741 G SIREN : 443.049.713

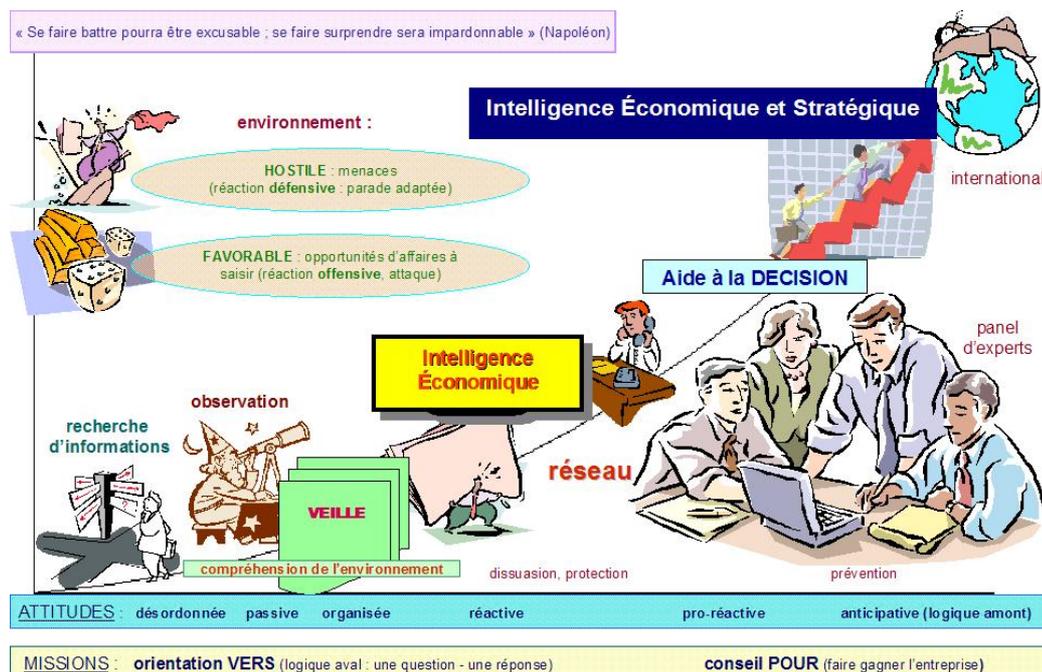
245, rue Constant Dutilleux, F 59500 DOUAI (France)

GSM : + (0) 6.80.45.73.83 tél/fax + (0) 3.27.96.97.80 e-mail : contact@cabinetfrom.com

1° Contexte

La mondialisation complique les rapports inter-pays, projetées dans une logique de compétition internationale ouverte, conjuguée à un paradoxe : délocalisation des PME vers l'Est (pays à MO attractive) et l'émigration de nos « cerveaux » vers l'Ouest (pays avec des moyens lourds ou à fiscalité allégée). La France, comme l'Europe d'ailleurs, dispose d'une bonne position scientifique et technique, mais d'une position industrielle et commerciale encore moyennes. Pour faire face à la concurrence déloyale des pays émergents (dont l'Asie industrialisée), la créativité et la valorisation de l'innovation supposent des actions ambitieuses, en les inscrivant si possible dans une perspective à plus long terme, pour modifier en profondeur l'environnement économique, faire émerger de nouveaux capitaux et de nouvelles technologies. Cet axe stratégique devrait être accompagné : développement de nouvelles pratiques et technologies, outiller la recherche et renforcer la modélisation, mettre l'accent sur les services et la net-économie, créer et mettre en place de stratégies efficaces d'**ATTRACTIVITE TERRITORIALE** (en termes d'activités donc d'emplois).

Pour l'entreprise, l'information devrait être perçue comme : capital (d'une valeur économique évaluable et valorisable), une nouvelle ressource stratégique (d'amélioration de sa productivité) et surtout un facteur de stabilité (sous réserve qu'elle saura s'assurer un avantage concurrentiel décisif, après avoir trouvé des parades adaptées à chaque menace qui pèse sur son avenir et des tactiques d'influence/attaque pour tirer profit des opportunités d'affaires qui se présentent dans son environnement) [02] ... Le traitement, la gestion et le partage d'informations, inscrits désormais comme une valeur stratégique dans la réalité de l'entreprise, ne doivent plus être réduits à la diversification des TIC ou la mise en place de cellules de veille (démarché aval : une réponse éventuelle à une question formalisée), avec sécurisation des flux (les aspects de sûreté étant sous la responsabilité des services spécialisés de l'Etat ou des certaines ONG), mais de faire l'objet d'un programme à long terme, de changement de « culture », qui part d'une volonté (politique), qui passe par une bonne analyse de la nature même du savoir (KM), la protection du know-how et qui aboutit par la mise en place d'outils IES adaptés (méthodologiques, techniques ou organisationnels) dont la complexité est inhérente.



vers une nouvelle « CULTURE » de l'INFORMATION

cabinet FROM © 2003-05 Tous droits réservés

Le renforcement en compétitivité de nos entreprises est un axe prioritaire de développement et passe nécessairement par un traitement optimale de l'information stratégique afin d'apporter éclairages judicieux et **favoriser la DECISION**. A l'ère du numérique, les changements rapides dans l'environnement interne/externe de l'entreprise réclament réactivités complexes ; c'est pourquoi il sera souhaitable que des recommandations à long terme fassent l'objet d'un examen systématique/concerté au lieu d'une simple expertise contradictoire de projets élaborés isolément.

2° Benchmarking d'intelligence territoriale

2.1 Benchmarking mondial

Une étude transversale nous a permis de mettre en évidence l'existence d'initiatives pratiques et des dispositifs performants dans de nombreux pays à travers le monde :

- aux **USA** : aides gouvernementales en faveur des PME via les centres MEP financés par le Département du Commerce ; l'organisation innovante en clusters à San Diego est un défi humain exceptionnel [03]
- au **Japon** [04] : l'existence des kohsetsushi du célèbre MITI aux moyens humains et financiers importants, mais, depuis 4 ans, on assiste à l'effondrement de la co-prospérité, par l'imitation (contrôlée par MITI autour de 6 kereitsu, banques, maisons de commerce sous-traitants) avec l'émergence d'un modèle tiré par la créativité :
 - l'innovation et la R&D sont au cœur de la gestion des rapports de forces concurrentiels
 - l'encrage territorial devient un actif
 - la productivité concurrentielle est organisée en clusters par une mutualisation des ressources locales en réseau
 - l'existence de multiples réseaux d'appui :
 - . Japanese SME corporation www.jasmec.or.jp
 - . centres régionaux destinés à la création et à l'innovation www.osbic.or.jp
 - . centres Préfectoraux projets (étude de faisabilité, mise à disposition d'experts, diffusion d'informations sur le management, les technologies, l'innovation)
 - . universités et centres de recherche orientés envers le développement technologique
 - . centres d'information et de venture capital en faveur des PME
- en **Grande Bretagne** : un maillage des réseaux d'excellence avec :
 - une culture offensive du renseignement et de l'intelligence concurrentielle portée par les grands groupes
 - des PME (connaissant un retard important en matière de gestion stratégique de l'information) aidées par l'Etat et initiées via des réseaux territoriaux d'appui et de diffusion d'informations www.businesslink.org à forte valeur ajoutée, orientée : export, innovation, technologie, general business and market intelligence, local business intelligence ... ainsi que des services :
 - Connect (banque de meilleures pratiques en matière de compétitivité)
 - Benchmark Index (permettant aux PME de se comparer à l'aide des fiches de positionnement concurrentiel).

Le réseau Business Links, mis en place dès 1993, est constitué de 240 centres de conseil où 600 conseillers, peuvent traiter 30000 dossiers/an et dont la finalité est d'aider les entreprises à se battre, se développer et croître dans un contexte de concurrence mondiale exacerbée

- dans le **Nord Européen** (5 pays représentés : Suède, Norvège, Finlande, Islande, Danemark) : projet de co-développement spatial à long terme www.nordregio.se
- en **Allemagne** : l'existence de nombreuses organisations (à caractère intelligence économique et/ou stratégique) dont la fondation Steinbeiss du Bade-Wurtemberg est un exemple étonnant.

2.2 Pratiques interrégionales françaises

Après l'analyse d'impact [05] sur nos régions, des politiques scientifiques [06] et technologiques menées dans le monde et notamment en Europe, nos études prospectives [06] ont mis en évidence l'existence, en France, de multiples initiatives (plutôt à connotation veille-IE), engagées, sous l'impulsion de l'Etat, à l'échelle de départements ou de régions-pilote.

2.2.1 La possible structuration du tissu national d'IE (modèle de l'ADIT)

La mise en œuvre d'une **politique régionale d'IE** (www.adit.fr) permet d'accompagner les acteurs économiques et sociaux dans les adaptations nécessaires à la prise en compte de l'environnement économique et technologique. La pratique de l'IE constitue l'intégration de l'information à la prise de décision. Elle rassemble l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information légale, utile aux acteurs économiques. Elle prolonge et enrichit la notion de veille technologique, en intégrant les facteurs commerciaux, financiers, juridiques et culturels spécifiques à chaque région ou à chaque entreprise. La mise en œuvre d'une politique régionale d'IE (forte capacité d'anticipation et la maîtrise des réseaux d'information ou d'influence et les moyens pour traiter efficacement les flux croissants d'information) pourra se réaliser progressivement :

1° mettre en place un **comité de pilotage**, identifier les **besoins** des entreprises **en matière d'informations** et de **mobiliser/coordonner** l'ensemble des acteurs économiques régionaux. Les résultats obtenus détermineront le contenu des actions qui seront engagées par la suite

2° **élaborer un programme d'action**, en associant les entreprises dans la durée et agir sur un nombre restreint de secteurs d'activités, selon 4 axes :

- **transmettre le réflexe « IE » aux entreprises** par des séminaires de formation et d'expérimentation

- mettre en place **des moyens d'accès partagé et d'échanges d'informations** (réservée aux entreprises d'un même bassin d'emplois ou d'activités proches) via un Extranet régional, par des veilles collectives ou encore d'ateliers inter-entreprises

- **organiser des veilles technologiques collectives** afin d'acquérir de nouveaux moyens d'anticipation

- établir une **convention cadre** avec les services de l'État pour la **conquête de marchés extérieurs** (pays-cible)

3° lancer l'opération au cours d'une manifestation (assises régionales de l'IE, journées d'information/sensibilisation à l'IE) de présentation des enjeux pour les entreprises

4° élaborer des projets de financement, établir des conventions, mettre en œuvre des programmes d'action

Le bon déroulement de chacune de ces 4 phases conditionne le succès de la suivante.

2.2.2 L'opération-pilote « Maîtrise de l'information » menée par le réseau RDT Basse-Normandie [07]

Durant ces derniers siècles, le développement économique a été conditionné par le progrès technologique, lui-même entretenu par les profits de ce développement. L'accélération des mutations industrielles, les changements technologiques et leur diffusion élargie à l'ensemble des activités économiques des pays développés ont eu pour effet de transformer rapidement, tant la nature et la qualité des produits et services que leurs systèmes de production, distribution et d'exploitation. La communication et la mise en relation ont joué un rôle déterminant de catalyseur dans le processus d'évolution d'activités économiques/humaines. De nos jours les entreprises sont confrontées à une évolution plus rapide de leur environnement économique et technologique, caractérisé par quelques grands traits : contraction du temps et de l'espace avec l'apparition des TIC, offre supérieure à la demande, guerre des prix, globalisation des échanges, nouvelles technologies de conception, d'industrialisation, de production, concentration des activités, industrialisation des activités de service... L'évolution et le développement des entreprises passent par une véritable maîtrise de l'information pour savoir, anticiper et agir à temps.

Les entreprises ressentent le besoin de mieux maîtriser l'information pour évoluer et pour se développer. A une vision « passive » de circulation/utilisation de l'information doit succéder une vision « active » qui, de manière volontaire, « met sous tension » l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour générer un nouvel avantage compétitif – qui réside dans la capacité et la rapidité d'obtention d'informations critiques pour le développement ou le fonctionnement de l'entreprise. L'accès et l'exploitation active de l'information représentent ainsi l'une des clés de la compétitivité, de l'innovation ou de la conquête des marchés. Bien maîtrisée, l'information devient alors un atout concurrentiel majeur, favorise le succès commercial, renforce la rentabilité et permet de réduire les risques inhérents à toute évolution.

Le contexte actuel implique ainsi, de la part des entreprises, une « écoute », une organisation et des méthodes rénovées pour prévenir l'évolution des besoins des marchés, des technologies, pour réduire l'incertitude et pour arriver enfin aux choix préparant dans les meilleures conditions leurs incessantes évolutions. Ce nouveau contexte qui s'impose aux PME/PMI en particulier, leur demande de :

- mieux identifier et utiliser les sources d'informations, pertinentes, en interne comme en externe,
- pratiquer avec efficacité et rentabilité les nouveaux outils de communication et supports d'information,
- faire évoluer/structurer leurs démarches/systèmes de recueil/traitement/exploitation/diffusion de l'information

Les entreprises qui ne s'inscrivent pas dans cette évolution s'exposent à de sérieuses difficultés. Les entreprises qui n'ont pas la perception des potentialités offertes, ou les « connexions » dans leur environnement, ne pourront malheureusement pas profiter de l'aspect dynamique des changements intéressant leurs activités. Elles ne peuvent saisir les opportunités, ni prévoir les risques et laissent ainsi s'éroder leurs bases techniques ou technico-économiques et enfin leur marché. Si, globalement, les grandes entreprises tirent mieux leur épingle du jeu, les PME/PMI n'ont pas en général la même facilité. Sur le terrain, l'accès à l'information pose problème et les PME/PMI ont parfois du mal à surmonter seules ces obstacles.

C'est pourquoi, dans le cadre de la dynamique impulsée par le Conseil Régional Basse-Normandie et l'Etat - concrétisée par l'instauration d'un schéma régional de l'IE, le RDT-BN a souhaité apporter une contribution résolutive aux besoins des PME/PMI en matière de l'IE, traduit par l'engagement dans l'opération-pilote « Sensibilisation des entreprises à la maîtrise de l'information ». Pour aider les entreprises à mieux maîtriser leurs informations, il est inopérant de les inciter à acquérir de la performance et de la technicité en communiquant vers elles au seul plan des concepts et du descriptif. Ainsi, à partir de situations vécues/actuelles et des besoins en information, il est préférable de travailler avec elles sur les processus d'apprentissage individuels et collectifs en raisonnant et en agissant en termes de finalités opérationnelles (et non seulement en termes de procédures). Concrètement, la voie retenue est d'aller au contact des entreprises, de les associer sur un cas précis les intéressant et ayant valeur démonstrative, de les inscrire dans une logique de réseau et de leur transmettre au final un savoir-faire et des outils méthodologiques leur permettant de mieux structurer leurs démarches et leurs systèmes d'information.

L'opération du RDT-BN consiste à fournir des informations collectées et traitées en commun par les organismes publics et parapublics situés dans l'environnement des entreprises identifiées par les membres du réseau. Les opérateurs ont adopté comme démarche méthodologique le cycle du renseignement. L'intérêt de l'opération est d'ouvrir réellement l'activité d'IE aux entreprises et aux acteurs locaux du développement.

Mode opératoire (2-3 mois, engagement formalisé par une convention) de l'opération (gratuite pour l'entreprise) : le chef d'entreprise exprime un besoin (de développement notamment technologique) en informations au cours d'un entretien avec un membre du réseau RDT, chargé de formaliser le besoin, faciliter l'accès de l'entreprise aux

compétences externes les plus aptes à les satisfaire, soumettre une proposition visant la composition de l'équipe et le plan de recherche des informations. Même si ces entreprises ne peuvent pas se passer d'idées nouvelles, d'expertises, de collaborations et de rapprochements partenariaux avec d'autres entités, elles ont besoin, en matière d'accès aux informations pertinentes et à leur traitement, de compétences et de ressources humaines que leurs moyens leur permettent rarement d'acquérir.

L'intérêt d'engagement des entreprises est immédiat car l'opération leur apporte :

- un appui ou une opportunité :

- reconnaître : concurrence, fournisseurs, technologie(s), marché(s), de nouvelles voies de développement
- appréhender plus précisément les attentes de ses clients pour mieux répondre aux besoins des marchés, préparer un investissement industriel ou commercial, trouver un partenaire technique, industriel ou commercial,
- identifier de nouveaux savoirs, acquérir une nouvelle technique, mieux appréhender les normes et réglementations techniques (conditions d'applications, d'obtention, d'homologation...),
- développer les réseaux de compétences, faire évoluer le dialogue entre techniciens, commerciaux, personnels de production et de marketing,
- mieux connaître les sources d'informations et leur fiabilité, structurer et renforcer son système d'information (interne et externe),
- développer un potentiel d'innovation.

- un gain de temps et de valeur ajoutée par un traitement en fonction du domaine de compétence ou de la mission du membre RDT concerné ;

- une meilleure lisibilité des points d'appui et des sources d'informations existantes dans l'environnement proche

Voici les réflexions [08] issues des premiers résultats (quantitatifs et qualitatifs) de l'opération :

1. dans un contexte de surinformation ou désinformation, les réseaux organisés, avisés et vigilants sont importants. Plus que jamais la connaissance des sources d'information, de leur sérieux/qualité prime. Plus que jamais, il convient de s'appuyer sur des professionnels qui savent décrypter-traiter-diffuser l'information utile, optimiser donc ce qui devient essentiel dans ce nouveau défi : **la conquête du temps et l'obtention du sens**

2. dans une société de plus en plus dominée par l'accumulation du savoir comme facteur de développement, la notion d'information, sa traduction en système d'information, prend une importance particulière. Les systèmes d'information ont toujours existé dans les entreprises. Ce qu'il y a de réellement novateur dans le concept d'IE réside dans l'assemblage et les relations que doivent entretenir entre eux les différents « territoires » de l'entreprise. A l'expérience, la diversité des types et des sources d'information, la nécessité de les coupler et de les croiser mais aussi d'intégrer l'information informelle dans un dispositif d'information font que ce dernier ne peut pas être simpliste. Tout système d'information doit pouvoir permettre la mise en place effective d'une exploitation, systématique et adaptée aux besoins et à la taille de l'entreprise, des informations industrielles et économiques

3. énoncer qu'une entreprise est en concurrence avec d'autres entreprises est faux. Il s'agit toujours, en fait, d'une entreprise avec son environnement propre (labos techniques, chercheurs, fournisseurs, institutions et acteurs locaux du développement...) qui se trouve en concurrence avec entreprises dotées d'environnements spécifiques

4. l'entreprise, considérée comme acteur principal de développement, existe et se développe en fonction de son marché et de son environnement géographique, culturel, financier... Son appartenance à une région déterminée, avec ses spécificités, contribue à caractériser le territoire et réciproquement le territoire peut faciliter ou entraver son développement. Une voie possible et prometteuse de développement économique apparaît être celle de l'action conjuguée des acteurs locaux vers un même but source de dynamiques et de synergies territoriales bénéfiques à tous.

5. au travers les besoins de changement et d'évolution qu'elle satisfait (individuels et collectifs, au plan des entreprises comme des acteurs locaux du développement), la consolidation d'une nouvelle logique d'action/gestion permet de passer d'une rationalisation des coûts budgétaires vers une optimisation des ressources de développement

6. l'originalité de cette opération est d'ouvrir l'activité d'IE à tous les acteurs économiques, engagés de **faire de l'IE un axe stratégique de développement et un instrument opérationnel.**

Imaginer une suite de l'opération signifie :

- renouveler et adapter cette démarche pour un besoin permanent en information,

- approfondir la démarche par :

- la mise en place d'actions de formations (veille et pratique de l'IES) qui pourraient contribuer à la valorisation des compétences, des qualifications et des comportements des personnels ;
- le développement de coopérations inter-entreprises par la mise en place d'actions collectives en direction des entreprises partageant des préoccupations communes ou des besoins en information de même nature ;
- la mise en place d'une action pour développer la pratique de l'analyse stratégique en entreprise.

Pour les entreprises qui voudront aller plus loin (recherche d'information, organisation du système d'information en interne), le RDT-BN joue son rôle de relais favorisant l'accès aux compétences publiques et privées.

2.2.3 Autres initiatives françaises à caractère territorial

D'autres études transversales [09] nous ont permis d'apprécier, la pertinence de certains success stories territoriales mais aussi la remise en cause de nombreuses stratégies, structures ou systèmes d'organisation mis en place. Les quelques initiatives à mobilisation collective :

- l'extranet www.basse-normandie.net de l'antenne BN de l'ADIT, comme portail régional d'IE, lieu d'échanges entre PME/PMI et les organismes publics/parapublics
- système d'Information Territorial (créé depuis 1994) en Poitou-Charentes www.sir-poitou-charentes.org en direction des acteurs de l'aménagement et du développement
- dispositif de veille sectorielle DECILOR TM pour les PME/PMI, mis en place par le Conseil Régional Lorraine (2001)
- Observatoire de veille territoriale EPA de la Plaine de France (Région Ile-de-France) www.plainedefrance.fr mis en place en 2002 par les Départements Seine-St-Denis et Val d'Oise (30 communes, 3 structures intercommunales)
- plate-forme de veille ARIE (placée sous l'égide CRCI) créée à l'initiative du Conseil Régional Franche-Comté
- le programme alsacien COGITO www.cogito-alsace.com de veille collective (financement CPER)

annoncent l'émergence d'une voie originale française par la subsidiarité et synergie public-privé, sur la base de moyens institutionnels et privés, suffisants pour construire un modèle concurrentiel valable.

Mais la problématique n'est pas tant d'organiser des réseaux d'information à base des TIC, que de mettre en oeuvre un **cœur stratégique inspirateur et fédérateur d'un maillage offensif** [10]. Ce cœur stratégique doit être en mesure de maîtriser l'ensemble des facteurs de l'IES : veille stratégique, organisation et animation des réseaux d'information, connexions aux réseaux de sécurité économique, intelligence des rapports de force géoéconomiques, intégration des nouveaux enjeux et des nouvelles menaces économiques, dépassement des visions limitées aux seuls métiers et produits des entreprises, identification et organisation de task force crédibles pour affronter les marchés à l'étranger. Les composantes de ces cœurs stratégiques ont été testées lors des missions expérimentales de développement d'entreprises. Voici quelques approches complémentaires (liste non exhaustive) :

- l'opération **IE en Bourgogne** : découvrir les axes de développement pour les PME [11]
- le **RDI** Franche-Comté : fédérer les institutions autour d'une démarche de développement économique [12]
- l'opération **IE en Essonne** : sensibiliser les PME et définir les technologies-clés du département [13]
- **RESIS** : la mise en réseau des CCI pour diffuser l'information ciblée aux PME [14]
- task force pour l'export (**DRIC**) : favoriser la synergie public-privé et inter-entreprises [15]
- le **dispositif Vigilance** (à ne pas confondre avec le projet Vigilance mené par Entreprise & Cités à Marcq-en-Baroeul) visant la création d'un réseau européen de dirigeants formés à la veille stratégique [16] ...

D'après M le Préfet Rémy Pautrat [17], l'intelligence territoriale a une importance humaine pour assurer plus d'emploi, de souveraineté, de richesses... en se mobilisant sur 3 créneaux :

- 1/ la stratégie de gestion de la connaissance : maîtriser/mutualiser les flux d'informations et leur donner du sens ;
- 2/ les stratégies d'influence : peser sur les normes, utiliser les ONG (stratégies indirectes comme le développement durable), mieux utiliser l'opportunité des fonds structurels européens
- 3/ les réseaux locaux pour tirer un meilleur avantage économique des compétences locales existantes, sous réserve que les connaissances (mutualisées en amont) soient partagées.

La tentative [18] d'approche systémique formalisée d'organisation d'un territoire fondée sur une synergie de compétences locales reste circonscrite en dépit d'une profonde appréciation des enjeux ouverts aux e-espaces car la ré-configuration des réseaux TIC et l'implantation d'un système de veille territoriale, en sont les seules priorités.

3° **L'Intelligence Stratégique Territoriale** IST® - une voie de développement cohérent et durable

3.1 **Prémisses** d'introduction du concept d'IST®

L'actuelle mondialisation présente quelques particularités :

- renvoi à l'encrage territorial des activités/échanges : (dé)**localisation** et relocation
- l'**accès** compétitif **aux marchés internationaux** s'opère à partir d'une localisation des activités et des dynamiques d'entreprises
- de **nouvelles formes d'organisation** spatiale compétitive (districts industriels, clusters, grappes technologiques, Systèmes de Production Locales SPL) ... qui fondent leur performance/développement sur la constitution et l'utilisation de **réseaux d'information, d'appui ou d'excellence**. Mais ces organisations ne fournissent de la performance qu'à condition que leurs territoires aient une **stratégie propre, basée sur des projets de développement** !!!
- le risque de cloisonnement des viviers compétents qui conduit à l'appauvrissement des idées/pratiques et la **difficulté d'évaluer la performance relationnelle, sociale, concurrentielle ou coopérative d'une organisation en réseau**

Les dirigeants d'entreprises peuvent gérer l'information stratégique par une définition d'objectifs ambitieux, articulés autour de 3 points-clé :

- **capitaliser** : savoir d'où l'on vient, où l'on est, pour mieux savoir où l'on va,
- **partager** : passer de l'intelligence individuelle vers l'intelligence collective,
- **créer/innover** pour se distinguer de ses concurrents ou pour assurer sa survie.

Pour un groupement d'entreprises (volontaires et sensibilisées) mobilisées, le **management par l'information** et la gestion de l'information est un processus complexe (aux multiples facettes), avec obligation de recherche de solutions variées, à base d'outils divers, au risque d'impliquer parfois des changements organisationnels importants. Hélas, les analyses stratégiques aboutissent, en général, sur une proposition directe d'outils informatisés (autour d'un Intranet/Extranet, d'un outil de veille ou de KM, d'un portail « démonstratif » de type vitrine ou un site « pot-de-miel »), sans création de contenus évolutifs à forte valeur ajoutée et sans actions sur le terrain. La complexité du problème nécessite donc une étape tactique complémentaire liée à l'analyse et la structuration des données informationnelles

censées d'être détenues par l'entreprise et l'obligation de mettre en interaction (réseaux) les acteurs de l'environnement interne/externe de l'entreprise. Un développement de synergies public-privé permettra de redéfinir des priorités collectives adaptées à la réalité des entreprises.

D'autre part, un territoire, n'existe que s'il est « vivant », mais la priorité à l'emploi, par un développement des PME, se heurte à la complexité des aides et des programmes de soutien à l'activité, limités, trop souvent, à une pure logique financière (« discours » de moyens). Faire vivre un territoire suppose l'implication des réseaux d'acteurs locaux et un esprit de dynamique entrepreneuriale. Mais cet effort serait insuffisant s'il n'était pas relayé par une politique ayant pour priorité le développement économique et le soutien aux créateurs d'entreprise. Généralement cette ambition est réduite à néant par des attitudes négatives d'ordre « culturel » dont :

- l'autosatisfaction (l'innovation considérée risquée) et l'immobilisme (par manque de : vision, projets, moyens),
- une fatalité devant la lourdeur administrative et la difficulté procédurale lors du montage des dossiers de subvention
- le rejet, par jalousie et envie, de toutes initiatives potentiellement concurrentes ou en rupture avec l'existant
- la crise d'initiative et de créativité comme phénomène culturel avant tout !!

Pour surmonter les attitudes de fatalité (**la crise de la réussite des idées**), il faut associer l'économie locale avec les milieux universitaires (même modestes) en articulant les montages de projets qui pourront apporter des solutions innovantes et équilibrées par une émulation des initiatives avec effets sur l'investissement et la dynamique économique – comme moteur de l'emploi :

- **assurer une meilleure compétitivité du coût global du travail** (qui fragilise nos marques sur les marchés asiatiques et freine l'employabilité des personnes les moins formées) plutôt que d'accorder des subventions aux entreprises!!!
- décentraliser pour accompagner les politiques volontaristes et lutter contre des « territoires à plusieurs vitesses »
- construire du lien social pour les territoires solidaires
- engager chaque territoire dans un processus de diversification à partir des secteurs existants et des savoir-faire
- prôner l'initiative avec une vigoureuse mobilisation des acteurs locaux
- développer le dialogue en faveur des réseaux « culturels » locaux et de proximité
- assurer le parrainage de territoire pour transmettre le savoir
- ne plus considérer la mondialisation comme antinomique des territoires, car (effet de taille) plus une ville est grande moins elle est productive. En Italie les petites communes profitent des grandes villes. Vu l'idéologie anti-urbaine en France, la participation de l'entreprise aux objectifs de compétences du territoire s'y exprimera plus naturellement puisque chaque commune/ville moyenne favorise la combinaison d'activités industrielles et de services. Par ailleurs, dans un système ouvert à la concurrence, le « misérabilisme palliatif » n'est plus la solution appropriée pour la sauvegarde de secteurs moribonds (ou sous « perfusion » financière) ou la compensation automatique des pertes d'emplois privés par la croissance ou la multiplication d'emplois publics et la dépendance de villes moyennes (dont les services publics représentent 70% de leur activité et qui n'accompagnent plus ni industrie, ni agriculture) qui conduisent à des migrations vers les bassins d'emplois (aux marchés plus larges) et de façon concomitante à l'apparition de territoires véritables gisements de chômage. Dans les conditions de la décentralisation, les responsables (notamment les collectivités locales) du dessein et du destin des territoires doivent faire preuve de persévérance et d'ingéniosité pour imaginer des solutions afin de garder les actifs (notamment les cadres de haut niveau), fixer les jeunes (de plus en plus réticents à travailler dans la production), compenser les départs agricoles par un renforcement des socles industriels locaux (voire les success stories en Flandre belge), offrir une visibilité aux industriels par un horizon réglementaire et fiscal stable, pousser fortement la formation en alternance (gestion de compétences), créer un environnement favorable à l'activité économique : services de proximité, infrastructures, logements, équipements collectifs, soutien aux créateurs par le biais de fonds d'amorçage ou de garantie, l'aide à l'immobilier (surtout).

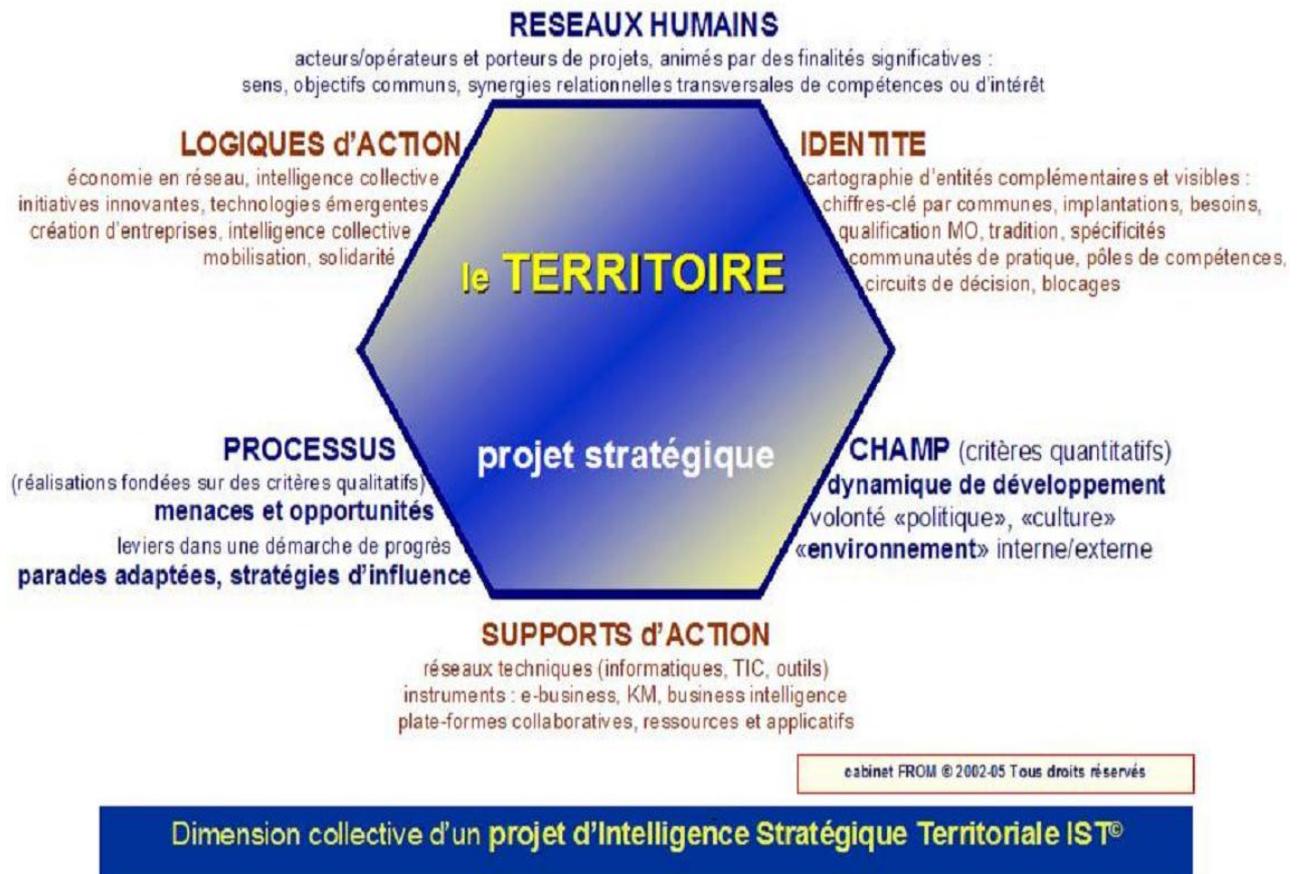
3.2 Le **concept d'intelligence stratégique territoriale IST**[®]

Après 9 mois d'études approfondies [18] nous avons réussi de cerner les limites des démarches ayant pour objectif de mobiliser progressivement et coordonner les acteurs du développement économique autour de l'information (destinée aux entreprises locales) et l'inscription dans la durée comme élément qui conditionne leur réussite. Au regard des bilans obtenus durant ces opérations, il est de notre devoir d'attirer l'attention sur l'opportunité de favoriser des mesures prospectives concertées (à caractère urgent, à moyen et à long terme), visant à assurer une plus grande cohérence aux démarches/initiatives locales afin de **permettre l'émergence de nouveaux axes d'action**.

Progressivement, le concept IST a surgit de la conjonction de changements offrant la possibilité de créer des richesses, par une large implication des acteurs, **au-delà des seules logiques d'entreprise** !! La réalité d'une logique IST[®] est basée sur 3 facteurs :

- 1° la **globalisation des échanges** : la territorialité devient dépassée et inopérante, sauf pour la concentration du capital intellectuel et la simple intégration des facteurs socio-économiques et culturels
- 2° une **économie en réseau** : l'ensemble des acteurs se retrouvent propulsés dans un système relationnel de type nouveau (communautés de pratiques)
- 3° une **économie de la connaissance et de l'immatériel** dans laquelle la création de valeur dépend de la capacité d'innover (socialement et technologiquement) à partir des proximités liées aux territoires (évolution vers une **intelligence collective à dimension humaine**).

L'IST[®] est en fait une **construction dépendante de la volonté des acteurs** associés au territoire (dont le contour devra être défini en amont, au-delà des logiques administratives ou « politiciennes »). Les projets collectifs, qui font du territoire le vecteur d'union des dynamiques globales basées sur de nouvelles ressources spécifiques, pourraient donner du sens, par la projection du territoire dans un avenir réalisable et l'apport de réponses qualifiées aux besoins saisis par le développement durable et/ou une gouvernance imprégnée de sociabilité.



La constitution d'une **dimension collective, collaborative et participative** est essentielle à tout projet d'IST[®]. Il s'agit de faire émerger une intelligence collective active et créative, une capacité de partage d'expériences et d'action intelligente qui n'est plus conditionnée par les seules proximités. L'approche devient ainsi plus méthodologique.

Par son encrage, l'Intelligence Stratégique Territoriale en est un levier et un élément futur de compétitivité, qui pourra contribuer fortement à la réalisation d'objectifs de : développement économique (par la création de richesses donc d'emplois), correction du déficit d'image (pour les zones d'activité en reconversion ou très menacées) et/ou une meilleure attractivité de nos territoires. Face à l'essor des TIC et à la complexité des phénomènes liés à l'immatériel, les obsessives pratiques d'affrontement concurrentiel guerrier (comme seul (?) moteur du progrès), devraient laisser la priorité à d'autres logiques d'action collective dont l'INFORMATION constituera l'enjeu majeur. Ce changement «culturel» pourra favoriser ainsi des opportunités inimaginables :

- le temps et l'espace doublés d'une proximité dont la socialité (intelligente) s'apparie aux spécificités «de terroir» et des liens de cyber-communautés : d'intérêt, d'agglomération ou de pratiques participatives ;
- le développement durable qui implique un nouveau type d'aménagement du territoire avec un éventuel ré-déploiement des moyens techniques et des leviers financiers (CPER, FNADT, FSE, etc.), une valorisation d'e-Potentialités avec accent sur les technologies-clé et un positionnement sur des créneaux porteurs d'avenir ;
- la nécessité pour les TPE-PME (premières créatrices d'emplois mais individuellement fragiles face à la concurrence mondialisée), de s'organiser en réseau (étant donné le coût élevé pour créer et mettre en place des outils performants), afin d'échanger expériences innovantes, partager les ressources existantes, favoriser leur développement ou d'assurer, au moins, leur survie.

3.3 Le **projet IST[®]** : un levier de diffusion et de pratiques de développement territorial

L'IST devient une dynamique issue d'une relation ternaire impliquant des acteurs, essentiellement collectifs, animés par des : **finalités significatives, processus et réalisations**. Pour développer l'IST[®] sur le terrain, en s'appuyant sur une mobilisation des acteurs, il faut envisager l'ensemble des opérations comme un système activant les synergies entre 3 sous-systèmes, qui prendront un contenu et une dimension précises, à partir de la dynamique engendrée :

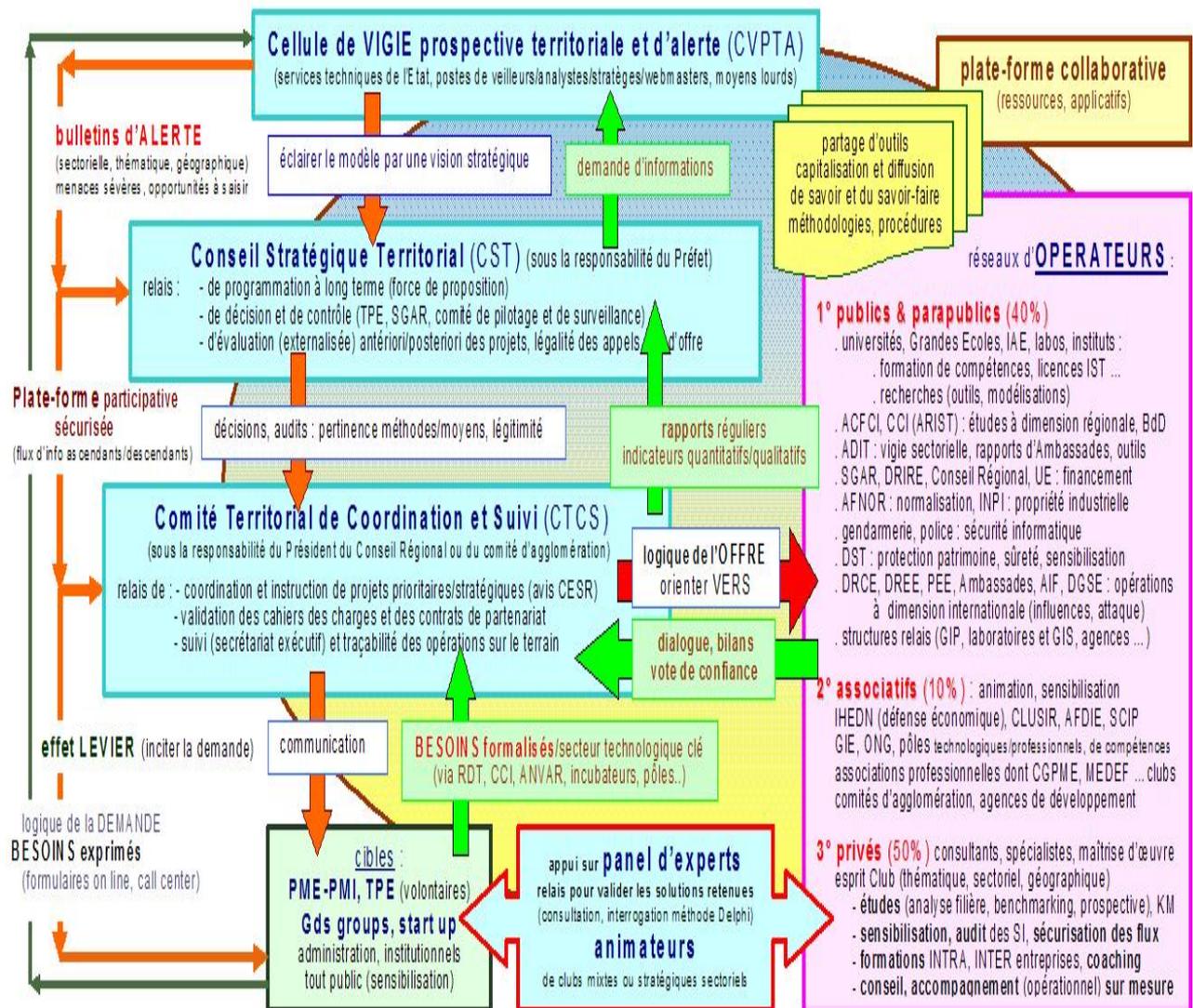
- les systèmes relationnels de type réseau avec moyens performants d'animation (au-delà des pratiques classiques qui risquent souvent d'induire : cloisonnement, exclusions, contraintes)
- l'élaboration d'une vision stratégique, conceptualisée à l'aide d'entités/identités significatives
- la conception, l'expérimentation et la mise en place de supports d'action originaux, diffuseurs de connaissance, de capacités créatives, de liens et d'action

A partir de cet ensemble on peut proposer les moyens d'appréhender concrètement des problématiques locales et de développer les potentialités du territoire. Certains potentiels réels resteront dormants par simple manque de repères, d'expertise ou d'initiative. Le modèle général d'action territoriale s'appuie sur le **projet IST®** – cadre de vision et traçabilité des finalités réalisables, fondées sur des critères quantitatifs (produits, services) et qualitatifs (attitudes, impulsion d'activité, impact) suite à une dynamique économique engendrée par des aménagements participatifs de propulsion, d'animation, communication et d'évaluation (on line et en différé).

Le **modèle de projet IST®** (business method BUCUR) est une avancée significative et un levier déterminant de développement, qui pourra susciter l'intérêt de certains opérateurs (initiés et expérimentés), chargés à mener de simples actions de sensibilisation-formation à connotation veille/IE. En s'appuyant sur des considérations très pragmatiques, le référentiel RSIST [d'après 19] montre **COMMENT** amplifier les dynamismes locaux, par une valorisation supérieure des potentialités existantes, pour revivifier des territoires souvent en difficulté.

REFERENTIEL SYSTEMIQUE (RSIST®) d'INTELLIGENCE STRATEGIQUE TERRITORIALE

auteur : Pr **Théodore BUCUR** – expert international, cabinet FROM © 2003-2005 Tous droits réservés



3.3.1 Les **objectifs** et les axes stratégiques fixés par tout projet IST® :

- transmettre de nouveaux réflexes aux chefs d'entreprises pour : les aider dans leur activité, protéger les emplois, valoriser les compétences existantes, promouvoir un savoir-faire à l'international
- développer une nouvelle dynamique dans l'environnement économique du territoire afin de favoriser l'innovation (ouvrir les portes des laboratoires aux entreprises ...) : la création d'entreprises et d'emplois pérennes
- renforcer la compétitivité économique des entreprises (agir en faveur des secteurs clés ou développer des secteurs prioritaires où le territoire accuse un certain retard) par la valorisation supérieure des potentialités scientifiques, technologiques, culturelles, ...
- favoriser l'émergence de nouveaux modes de concertation entre les acteurs publics, parapublics et privés pour créer un véritable réseau d'échanges (expériences, savoir et savoir-faire, compétences) afin d'aboutir à de pratiques collectives de gestion de l'information en mobilisant les centres de compétences pour créer de nouveaux modes de dialogue et de concertation entre entreprises, l'administration et les réseaux d'appui
- corriger le déficit d'image du territoire et/ou renforcer son attractivité

3.3.2 **Leviers** possibles favorisant la réussite du projet IST® :

- mobilisation des centres de compétences (experts, universités, labos, institutions, clubs, ONG) et des salariés
- partage d'expériences par la création de réseaux d'échanges de savoir-faire (know-how) et de pratique collective de gestion de l'information (savoirs, plates-formes KM)
- développement et l'intégration de nouveaux outils et de nouvelles méthodologies [20]

L'apport des TIC [21]

Les TIC sont devenues en peu d'années un élément essentiel de différenciation et de développement des territoires. Tout territoire semble intéressant, au regard :

- de ses atouts (potentiel économique, consensus des acteurs vers des objectifs communs,...) mais également
- des menaces (plus ou moins visibles) qui pèsent sur les PME/PMI de certains secteurs prioritaires dans le contexte concurrentiel lié à la mondialisation.

Les changements rapides dans le domaine des TIC, une diversification des besoins ont induit une réflexion stratégique sur la valorisation des potentialités locales et de nouvelles solutions de rencontre : **projet-usage-technologie** par : des études prospectives, la création de plates-formes de veille, de diffusion de l'information stratégique (sous forme de bulletins d'alerte : appels à projets, opportunités d'affaires, offres d'emplois, changements technologiques, e-administration) et d'autoformation (e-learning) sur mesure (par métiers, bilans de compétences professionnelles selon les VAE/VAP et les normes ACCP/EN 45013-25, tests, apprentissage des langues).

3.3.3 **Méthodologie** de mise en place du projet IST®

L'élément clé réside dans l'identification et la mobilisation autour des nouveaux champs de développement. C'est une démarche constructive qui génère la réalité dans son propre mouvement, une pédagogie active à l'échelle des entités collectives liées au territoire. L'identification s'apparente à la recherche des savoirs et savoir-faire par des moyens visant à identifier et développer de nouveaux champs de développement :

- déceler les projets et les initiatives qui animent en profondeur les collectivités qui marquent la vocation économique du territoire, en utilisant des outils adaptés : prospectives, audit, diagnostic, études, sondages
- observer d'un œil neuf, en fonction du contexte, les singularités du territoire et des collectivités qui le composent (par des grilles de lecture et l'observation)
- mettre en place un système de veille à l'aide des outils performants et d'observation participative par la création d'un réseau d'experts sectoriels qualifiés
- identifier les entreprises/communautés innovantes du territoire, et imaginer les ponts qui permettront d'élargir leur diffusion, leur visibilité, ou même le simple repérage de leur existence et de leurs conditions.

3.3.4 Les **principes de programmation**

En s'appuyant sur des considérations très pragmatiques, le modèle IST montre comment amplifier les dynamismes locaux, par une valorisation supérieure des potentialités existantes, pour revivifier des territoires souvent en difficulté :

- ◆ stimuler l'attractivité des logiques d'IST® et la notoriété des pratiques de gestion de l'information auprès des entreprises, en termes d'opportunité de création d'emplois, de valeur ajoutée et d'apport (développement de nouveaux produits/services, analyse de la concurrence, tactiques de positionnement concurrentiel pour devenir plus performant ou prendre des décisions plus facilement, capacité de se défendre ou d'attaquer dans une logique de guerre économique, mieux vendre ou se vendre, obtenir un avantage compétitif, prévenir les risques et gérer convenablement les crises)
- ◆ chercher des leviers incitant la demande et favorisant la pratique d'IST® (alliances, partenariats, projets, culture)
- ◆ pérenniser les actions par un accompagnement et suivi, en aval, par des conférences de sensibilisation, formation de spécialistes, enrichir les démarches opérationnelles, renforcer les réseaux (communautés virtuelles), conception et mise en place d'outils performants dont plates-formes communes pull/push de

capitalisation/mutualisation de compétences (call center, émission de bulletins d'alerte, e-learning, e-potentialités ou business intelligence), de ressources (bases de données sectorielles/thématiques/géographiques et applicatifs)

3.3.5 La **démarche** de mise en œuvre du projet IST se bâtit à 3 niveaux :

a. sur le plan **stratégique** : par une analyse approfondie de la valeur stratégique du capital informationnel censé être détenu par l'entreprise ; il fixe les objectifs autour des thèmes choisis et dégage les ressources nécessaires à l'action.

b. sur le plan **tactique** : le référentiel, qui délimite le champ de travail des actions, ayant pour but de répondre aux questions suivantes :

Quelles sont les informations critiques/opportunes à et pour l'entreprise ?

Quelles sources (supports, réseaux humains/techniques) sont porteuses de ces informations ?

Parmi ces sources, laquelle ou lesquelles il faut optimiser ?

Quels sont les blocages du circuit et les leviers de décision (cartographie nécessaire) ?

Quels dispositifs d'information : veille (démarche aval) à la commande (pull) ou programmée (d'alerte push) et de communication sont adaptés à chaque situation ?

Quelles procédures d'urgence doivent être mises en place pour prévenir les risques et pour gérer efficacement les situations de crise ?

Quelles parades (adaptées à chaque menace) ou actions d'influence/attaque (pour fructifier les opportunités) mettre en place ?

L'approche IST prend en compte plusieurs **facteurs-clés** :

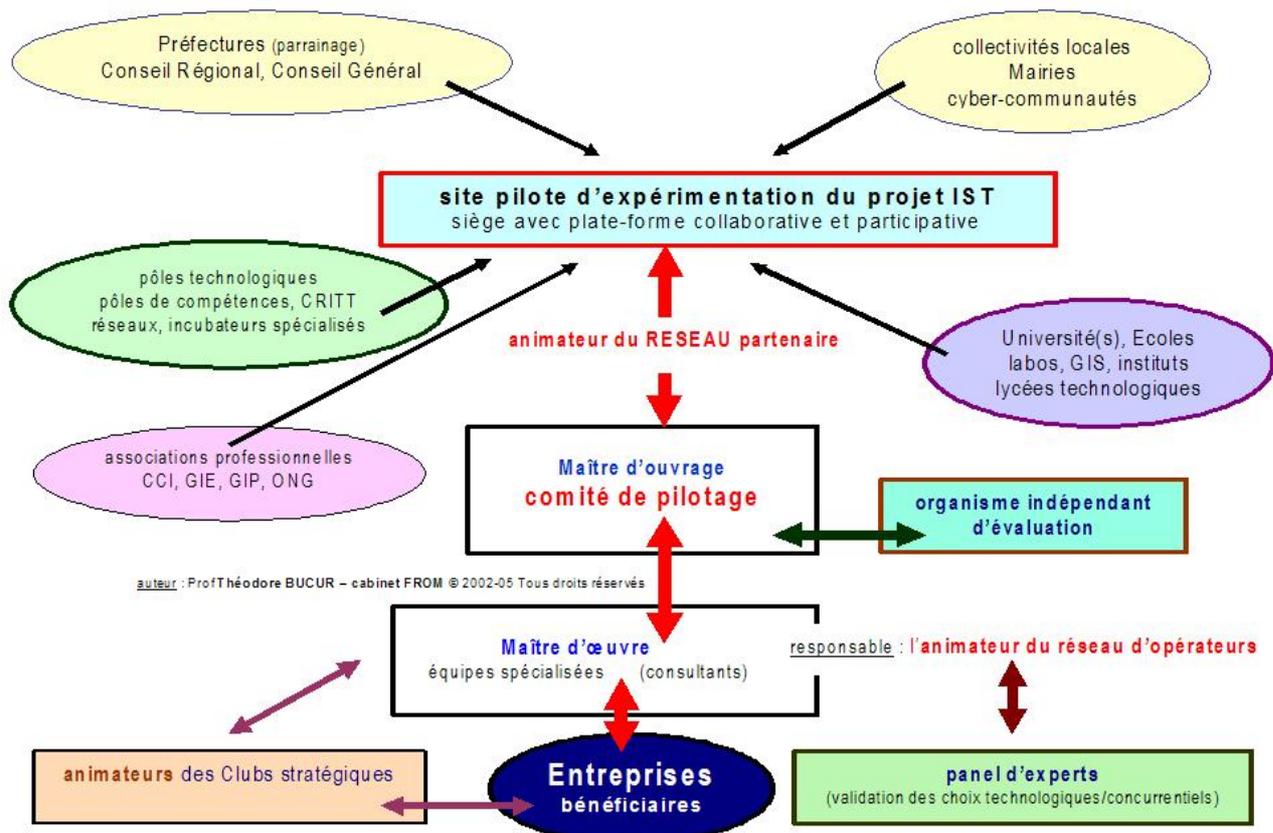
- une gestion différente (usage offensif/défensif) de la problématique concurrence/coopération (voire coopération lors des stratégies indirectes) par l'information, considérée comme : une valeur associée à un produit, une marchandise immatérielle qui implique des responsabilités lors de sa gestion et sa diffusion, comme instrument de stratégie directe ou indirecte de l'entreprise, ruse de l'intelligence, élément de parade ou d'influence (dont le lobbying)

- la logique réseau favorisant la synergie public-privé et la mobilisation des salariés

- l'analyse des aspects transversaux du management de l'information avec prise en compte de : l'organisation, le style de management, l'impact des facteurs « culturels », la stratégie y compris pour la R&D (le long terme), l'export et les RH, la performance et la sécurité des réseaux informatiques, la qualité

L'évaluation de la criticité, très dépendante de la culture et la « santé » de chaque entreprise, sera effectuée à partir de son bilan économique (matrice SWOT en termes d'atouts/faiblesses, points forts/faibles), l'analyse de son environnement interne/externe (en terme de menaces et opportunités) et des processus. La mise en place d'un plan d'actions constitue un premier **schéma directeur**.

Partenariats et interactions dans le cadre du projet IST® (business method BUCUR)



C'est ainsi que tout projet à connotation IST® est fortement imprégné de la « culture » propre à chaque territoire et des dirigeants d'entreprises ; négliger cet aspect est un facteur d'échec assez fort. La démarche d'accompagnement au changement (même organisationnel) ainsi qu'une communication structurée peuvent garantir l'adhésion et la participation de tous les acteurs, sans lesquelles le projet est voué à l'échec. Lors de la conduite au changement on peut distinguer 3 facteurs essentiels:

- **la mobilisation des porteurs de projets** afin d'intégrer les réseaux à stratégie « gagnant-gagnant » [22] ;
- **l'obtention du consensus** à plusieurs niveaux, « avalisé » formellement ensuite par le réseau hiérarchique ;
- **le partage** d'expériences. Les TIC en sont un moyen puissant, mais insuffisants sans les outils performants de l'IES et sans une communication adaptée ou des procédures adéquates (« cycle/cercle vertueux » qui garantit la pérennité des actions engagées).

c. sur le plan **opérationnel** : la mise en place de méthodes organisationnelles qui garantissent les objectifs (niveau stratégique), sur la base des démarches élaborées (niveau tactique). La cohérence d'outils/environnements devra être assurée. Les briques technologiques (à base de TIC) doivent avoir un niveau « d'acceptabilité » très élevé de la part des utilisateurs. Il ne s'agit pas de fournir des outils de support à un process d'entreprise, mais d'aide à la création où la composante « information » n'est pas la plus essentielle. A travers ces systèmes, les acteurs doivent inventer (en pleine reconnaissance de leur contribution) de nouveaux savoir-faire qui apporteront des avantages concurrentiels décisifs aux entreprises concernées.

3.3.6 Les sites d'expérimentation visés par un projet IST®

Pour garantir la faisabilité d'un projet IST® il faut procéder un choix judicieux du territoire d'expérimentation, après une localisation et cartographie des :

- zones et parcs d'activité économique ou d'implantation industrielle, technopôles, ruches d'entreprises, bassins d'emploi, pôles technologiques/professionnels et de compétences, incubateurs thématiques/spécialisés, universités et laboratoires, instituts de recherche, agences de développement économique, centres de documentation, plates-formes accessibles en haut débit, voies de communication
- infrastructures et services en suivant les flux informationnels, des personnes et des marchandises
- champs potentiels de développement (dont la nature, l'intérêt, les ressorts sont à découvrir) qui pourront prendre une dimension significative dont les secteurs technologiques-clé (identifiés après l'étude prospective préliminaire), les niches, les processus, la qualification de la MO, les traditions et les spécificités « pays » ou les potentialités lors d'une ouverture à l'international ...

3.3.7 Axes prioritaires du projet IST

Les axes retenus [24] pour atteindre les objectifs fixés par le projet IST® sont : une étude prospective préliminaire, sensibilisations, formations-initiations, accompagnement sur mesure.

3.3.8 Les actions spécifiques concernées par le projet IST®

- études préliminaires notamment prospective ou benchmarking visant le développement d'activités, l'innovation, la création de richesse matérielle ou immatérielle, après l'émergence des problématiques spécifiques avec reconnaissance des potentialités et des opportunités et après avoir identifié les besoins des secteurs représentés au regard des technologies-clés à un horizon suffisamment lointain
- des rencontres et de séminaires/conférences de sensibilisation-initiation à la démarche pour expliquer les enjeux, les risques et les opportunités d'un développement lié aux nouvelles caractéristiques de l'économie
- soutien et aide à la formalisation de projets à caractère stratégique et l'élaboration de méthodologies d'accompagnement à l'échelle du territoire, des entreprises volontaires réunies en clubs (sectoriels ou mixtes)
- mise en place d'un réseau autour d'une plate-forme (e-Communautés) issue d'équipes/rencontres transverses et des projets collectifs réunissant des acteurs de mondes complémentaires (entreprises, institutionnels, universitaires et chercheurs, opérateurs privés, associatifs, agents passerelles) ; animer ce réseau au travers les communautés de pratiques et l'ouvrir progressivement à d'autres secteurs, en fédérant les synergies
- réunions d'échanges (partage d'expériences), de cadrage (pour conforter les expertises) et de bilan
- cycles de formation de compétences INTRA entreprises et INTER (réunions à thème, conférences), stages
- accompagnement sur mesure y compris le coaching (conseil de Direction) et la valorisation des pratiques

Le plan d'actions, développé ci-après, s'engage vigoureusement dans un processus d'information et d'initiation, particulièrement auprès des PME/PMI, et permettant un relais rapide par le secteur privé chargé d'études et la mise en place du plan d'actions notamment la formation et l'accompagnement opérationnel :

a. **Etude prospective** préliminaire

Par des veilles généralisées, définir le contour du territoire, cartographier les cibles, inventorier les acteurs en présence, articuler (sans télescopage) les axes du projet avec les projets en cours (à connotation TIC ou développement durable),

recueillir les besoins en information stratégique des entreprises, inventorier les projets et les initiatives créatrices de valeur ajoutée notamment en terme de création d'emploi et de richesses, valider l'opportunité du projet (formulaires, contacts personnalisés, réunions de cadrage, mise au point, témoignages, statistiques), définir le discours (plan COM).

La démarche :

- détection (veilles) des signaux porteurs de valeur ajoutée dans l'environnement interne/externe au territoire
- comprendre les réalités (tri, traitement) et interpréter (analyses) les enjeux
- recueillir des besoins spécifiques (passage d'une logique de l'OFFRE vers une logique de la DEMANDE)
- imaginer des futurs réalisables (d'après la méthode des scénarii)
- définir une stratégie du territoire avec une démarche d'influence
- faire de propositions d'action concrète à caractère urgent, à moyen terme et à long terme
- valider les choix technologiques, les axes d'action et les solutions proposées auprès d'un panel d'experts (interrogés par la méthode Delphi) pour les présenter ensuite au comité de pilotage du projet IST®

b. Sensibilisation

Par un cycle (1 action tous les 2 mois) de conférences-débat (« grandes messes » avec invités de marque) ou d'exposés (témoignage d'experts) autour du projet IST, en direction du monde économique (notamment TPE-PME-PMI), de l'enseignement et de la recherche, du conseil privé, associatif, élus et du relais institutionnel. Ces débats s'appuieront sur les réseaux existants et permettront, à l'aide d'outils pédagogiques adaptés, un repérage, par chacun, des contours et des logiques/pratiques de l'IST®. La réussite de ces actions (qui doivent réunir chaque fois une centaine de participants) incombe au comité de pilotage du projet IST®, chargé du choix des invités et de la communication à la charge du secrétariat exécutif.

c. Formation

-formation INTER (4 heures/mois) en faveur des dirigeants ou représentants de 20-30 PME/PMI (constituées dans un club stratégique territorial CST sectoriel ou plutôt mixte) aux pratiques défensives/offensives à caractère IES (parades adaptés à chaque menace, stratégies d'influence pour saisir les opportunités d'affaires, protection des SI, sécurisation des flux informationnels et des systèmes informatiques, mise en place des cellules de veille, des plates-formes pull/push, d'e-learning ou business intelligence, conduite et articulation du projet IST®)

-l'intégration éventuelle [conformément 23] d'un module optionnel IST (de 20 à 36 heures) dans le cursus supérieur (master, master recherche ou doctoral) des universités, Grandes Ecoles de commerce ou d'ingénieurs (sections liées au management collectif par l'information, stratégies territoriales, etc.) avec accent sur les aspects opérationnels

-la création d'une licence PRO (à connotation IST®) sera un plus (possibilité qui pourra être évoquée avec les universités ou les structures d'enseignements engagées dans le co-pilotage du projet IST®). Elle permettra la formation de compétences spécifiques, chargées ultérieurement de la coordination et le suivi à long terme du projet IST®

d. Actions spécifiques

à l'aide de deux opérations à effet complémentaire :

§ **collectif**

sous forme de réunions INTER entreprises à thème (8 réunions/an au minimum, de 2 heures chacune sous forme de déjeuners d'affaires), rassemblant les membres du Club CST®, responsables et cadres supérieurs. Elles seront centrées sur des études de cas réelles avec témoignages d'entreprises déjà engagées dans le processus (**projet IST®**). De nature conviviale, elles réunissent notamment les entreprises intéressées par la démarche et qui souhaitent vérifier, à travers des exposés exemplaires, les écueils et les limites de la mise en œuvre du projet d'IST®. Les objectifs visés sont : la diffusion de success stories et des best practices, le partage d'expériences, nouer des réseaux, « se parler » !!

§ **individualisé**

sous forme de formation INTRA entreprises (3-4 jours, de préférence discontinus, par entreprise du CST® et par an). Il s'agit de permettre aux entreprises volontaires d'effectuer un choix argumenté d'engagement individuel dans une démarche IST® en connaissance des enjeux, sous forme de séminaire organisé en interne (initiation, à vocation expérimentale, confiée à des spécialistes selon un cahier des charges précis). A l'issue de cette formation, chaque entreprise sera amenée d'entamer un plan d'actions concrètes lié au management par l'information dans le cadre d'un projet de développement (amélioration de la qualité de ses produits/services, compétitivité). Dans ses composantes IES, TIC, veille collective ... la mise en œuvre de l'approche IST® pourrait être relayée par d'autres accompagnements individualisés/collectifs/spécifiques à la charge du conseil privé qualifié

e. Accompagnement opérationnel et sur mesure

Par la mise en place d'un GIST (groupement d'intelligence stratégique territoriale) réunissant les membres du CST® et les acteurs effectivement engagés dans une démarche IST®. Les membres GIST ont accès à une plate-forme commune de ressources et bénéficient d'une animation qualifiée et opérationnelle (méthodologie, sources techniques, juridiques, économiques, savoir-faire, outils) ainsi que d'un accompagnement (coaching) en temps réel (émission de bulletins d'alerte sectorielle, réponses aux interrogations d'ordre technologique, économique etc dans les limites du projet IST®). L'utilisation des processus d'anticipation stratégique montrent la valeur ajoutée créée comme garantie de

la pérennisation des pratiques «en interne»/en aval. La mise en place et à jour de plates-formes collaboratives et participatives (avec BdD, applicatifs dont formulaires d'alerte/interrogation/projet en accès sécurisé) facilitera les échanges (selon des procédures élaborées et validées en amont) afin d'augmenter la pro-réactivité des bénéficiaires.

3.3.9 **Moyens** consacrés au bon déroulement du projet IST®

Si l'existence d'un projet commun donne cohérence, le réseau d'acteurs doit se doter d'une réalité opérationnelle qui repose sur des moyens d'action (systèmes performants de communication avec ressources informationnelles de grande qualité), des règles d'organisation (en rupture avec le modèle taylorien) et de fonctionnement (procédures, partage de responsabilités, chartes qualité et déontologie). Les moyens seront définis en fonction de la nature du projet IST retenu, de la motivation donc du degré d'engagement des acteurs et surtout de leur compétence et opérativité. Toutefois il convient de prendre en compte les :

a. **Moyens juridiques**

sous forme de conseil extérieur (juristes, avocats), autant que nécessaire, compte tenu des éventuelles litiges liés au :

- maniement et l'utilisation d'informations échangées si sensibles
- le non respect des engagements au regard les cahiers des charges et les conventions

b. **Moyens techniques**

Le comité de pilotage doit choisir un site d'expérimentation et mettre à la disposition des bénéficiaires et des équipes opérationnelles un centre (local) avec salles sécurisées, équipées de moyens de communication et informatiques performants permettant le traitement statistique et la traçabilité d'un volume important d'informations :

- ◆ salle de pilotage (gestion, logistique), service répro (scanners, photocopieuses, imprimantes) et communication par fax, téléphone (appels via call center) et en ligne (web call center par e-mail)
- ◆ plate-forme sécurisée (contre les intrusions et le cryptage des messages échangés) pour effectuer la veille, diffuser les bulletins d'alerte sectorielle/thématique/géographique, numériser les documents avant leur archivage
- ◆ salle de conférences (de 100-200 personnes) et salles de formation équipées (tableaux, vidéo- projecteur, 20-30 postes individuels avec PC et accès sur Internet à haut débit)

c. **Moyens humains**

- comité de pilotage (10 à 14 membres) issu du réseau partenaire
- 20-30 représentants des entreprises (volontaires) bénéficiaires dont 1 animateurs pour chacun des 2-3 Clubs
- 2 animateurs dont 1 pour le réseau partenaire et 1 pour le réseau des opérateurs privés
- 5 opérationnels : un secrétaire exécutif, une secrétaire, un webmaster, un veilleur et un analyste d'informations
- plusieurs acteurs sur le terrain (20-30 correspondants au sein des entreprises du CST®, utilisateurs impactés via la plate-forme) et les agents passerelles institutionnels (chargés de mission)
- cabinets extérieurs (pour conseil, études, évaluations), panel de spécialistes et d'experts (pour consultation)

d. **Moyens financiers**

Le coût global d'un projet IST® s'élève à 175-450 k€ TTC/an, en fonction du n° d'entreprises accompagnées, la durée, l'étendue du territoire couvert par le projet, le degré de « sensibilité » des secteurs concernés. Cette somme couvre :

- l'étude prospective préliminaire, l'élaboration des procédures/rapports, création (recherches) d'outils spécifiques
- les volets : sensibilisation, formation, accompagnement opérationnel dont le conseil à distance, une éventuelle participation aux colloques à dimension (inter)nationale
- les actions spécifiques : réunions à thème, Club, évaluations en différé et bilans
- le dispositif du plan de communication
- les frais d'exploitation (maintenance, entretien locaux), les abonnements (notamment aux BdD), annonces et l'investissement matériel (plate-forme avec équipements informatiques, logiciels, licences, locations)
- les frais de fonctionnement (structure, personnel qualifié, déplacements, communication, missions sur le terrain)
- le conseil privé, la veille et l'accès aux bases de données

Malheureusement la multiplicité des financements constitue une difficulté majeure et amène parfois à faire du palliatif voire à autoriser le déploiement des projets, non retenus, par lobbying local !!!

3.4 **Cadre de suivi** du projet IST®

a. Une **étude prospective préliminaire**

Assuré par un cabinet indépendant éventuellement externe au territoire ; le rapport d'expertise doit mettre en évidence la nature des dispositifs existants dans l'environnement du territoire concerné permettant l'orientation de l'action vers des objectifs réalisables, dans une logique de projet stratégique. Les observations et les constats énoncés doivent éclairer le comité de pilotage sur les expérimentations à établir, les partenariats nécessaires à la conduite du projet et les moyens à y consacrer. Les propositions feront l'objet d'une analyse approfondie lors de la restitution du rapport.

b. Une démarche expérimentale

La démarche menée dans le territoire aura vocation d'expérimentation. Les axes « prospective-sensibilisation-formation-accompagnement opérationnel » sont le pré requis limités mais nécessaires à une appropriation progressive des logiques d'IST par le tissu économique – représenté notamment par les 20-30 TPE-PME-PMI volontaires. La démarche intervient en précurseur et appui d'une dynamique territoriale IST[®] dont elle souhaite lui en donner du sens.

c. Un pilotage effectif

Le travail du comité de pilotage sera conjugué au suivi comptable et financier (confié à un cabinet indépendant par souci de transparence et dans le respect des règles de la comptabilité (para)publique).

d. Un secrétariat exécutif

La désignation d'une équipe opérationnelle constituée de spécialistes de l'IES, dirigée par un secrétaire exécutif, est un facteur de cohérence d'action, de coordination et suivi. Un ensemble de rapports, d'états intermédiaires et d'exposés permettent aux acteurs engagés d'assurer une évaluation continue des engagements et de participer ainsi par leurs contributions, à la réussite du projet.

e. Une évaluation finale

L'expérimental a un intérêt exemplaire. L'évaluation globale effectuée par un cabinet externe, permet notamment de constater le différentiel entre les résultats attendus et les résultats constatés. L'analyse et les résolutions qui en découlent doivent pouvoir alimenter les approches futures pour constituer, l'une des références de diffusion des concepts et des actions pragmatiques dans le territoire. La démarche pourra être enrichie par des enseignements et les inhérents changements de stratégie au regard des échecs constatés ou d'une évolution des mentalités (généralement en retrait par rapport aux ambitions affichées).

f. Un réseau intelligent territorial RIT[®] réunissant tous les acteurs (bénéficiaires, opérateurs, décisionnels)

Mettre en évidence des relations entre acteurs ne suffit pas pour énoncer l'existence d'un **réseau**. Un carnet d'adresses, par exemple, est une matière première relationnelle qui ne constitue pas un réseau. Pour qu'un réseau prenne corps, il faut tabler sur un projet IST concret, collectif, volontaire, capable d'induire une dynamique spécifique aux relations préexistantes. Et pour que ce réseau ait un sens stratégique, il doit avoir pris sur le **champ d'action** dans lequel il s'inscrit. La **proximité territoriale**, tout autant que l'**interdépendance économique**, constitue deux logiques cohérentes de définition du champ d'action d'un véritable réseau RIT[®].

Dans la **logique réseau**, le projet IST[®] peut prendre en considération multiples configurations :

- d'affrontement et de croisement des **projets de chaque membre pour le réseau IST[®] ou pour lui-même**,
 - d'enchevêtrement des **influences des acteurs** par la spécificité d'apport et l'activité de chaque membre, ainsi que par sa **capacité de se connecter à d'autres réseaux**.

Tout réseau risque d'être privé de dynamique et de voir ses liens se dénouer à très court terme, en absence de moyens d'intervention. En choisissant des règles spécifiques le réseau renonce aux repères habituels qui conditionnent les comportements de type managérial, dont l'autorité s'acquiert par adhésion, la participation au projet s'obtient par implication volontaire, dont la co-responsabilité et la confiance s'auto-génèrent réciproquement. A la différence de la logique 'donnant-donnant' (idée de « calculs » et de petits coups), la stratégie du réseau doit s'appuyer sur une logique 'prenant-prenant' favorisant la transparence (cartes sur table). Comme l'union des membres repose sur un véritable projet commun, ce qu'on gagne personnellement profite systématiquement à l'ensemble sans pouvoir pour autant identifier nécessairement une stratégie réseau. L'apprentissage du travail en réseau (acquisition de compétences ou relationnel) est un investissement à long terme, qui ne s'improvise pas !

A l'opposition du chef hiérarchique traditionnel (décisionnel dans le sens taylorien), les « pilotes » ou les **animateurs** (des réseaux partenaire ou d'opérateurs privés, des clubs d'entreprises) doivent faire preuve de **qualités** particulières : ouverture, mobilisation, communication, confiance, écoute. Par goût, ils doivent **privilégier l'initiative personnelle, l'innovation et la participation collective, de préférence à l'ordre, la stabilité et la hiérarchie**. Les pilotes et les animateurs doivent intégrer les principes de la complexité : l'incertitude et le mouvement le stimulent plus qu'elles ne l'inquiètent. Extravertis, ils doivent avoir un moral solide, de l'énergie et un réel charisme pour entraîner l'adhésion.

En répondant aux principes de base de toute stratégie, un réseau intelligent territorial RIT[®] doit être capable de :

- englober un **territoire** (principe de liberté d'action, comme le web)
- relier des **acteurs** hétérogènes et de **compétences complémentaires** (économie des forces) ;
- **déterminer dans le temps et l'espace des points de rencontre** (intersections comme nœuds du réseau) **donc d'interaction** (concentration des efforts).

L'efficacité du réseau RIT[®] (plutôt informel) - lié par sa capacité à générer des flux dans le temps et dans l'espace, dépend de sa capacité à transmettre, en temps utile/réel, à tous les acteurs un renseignement qu'ils n'avaient pas, à

enrichir des informations qu'ils détenaient auparavant ou à accroître leurs connaissances, capacités d'analyse et donc leur pro-réactivité. Bref, **le réseau doit favoriser les flux et la communication sur les « stocks »** (de type DataWareHouse, KDD, KM ...).

g. un **plan de communication** adaptée (en interne, média, institutionnelle, d'influence, de crise)

3.5 **Trame de conduite** du projet IST®

La conduite du projet (où va t-on ?) et l'élaboration de son tableau de bord impliquent un repérage préalable des étapes à atteindre : les moments où seront mis en évidence les résultats attendus et les résultats constatés (où en est on ?). Cette appréciation continue qui ne prétend pas d'être une pré-évaluation globale sera effective selon plusieurs axes de suivi ; elle réclame la mise en œuvre de plusieurs tableaux d'indicateurs, constats d'une réflexion d'actions correctives éventuelles à mettre en œuvre.

Etapas principales/an

- § temps 0⁺ : démarrage du plan d'actions
- § 6^e mois : constats, analyses et actions correctives
- § 10^e mois : analyses et résultats partiels des actions engagées
- § 12^e mois : évaluation finale

Axes de travail

- suivre et communiquer sur l'avancement général du projet
- contenir les engagements dans le cadre du budget initial
- identifier les écarts recueillis pour définir les actions correctives à mettre en oeuvre

Tableaux généraux d'indicateurs

Etablis et communiqués aux intéressés à chaque étape, les tableaux d'indicateurs mettent en évidence les écarts qui rendent compte des résultats obtenus. Trois types de tableaux semblent importants :

- 1) **des indicateurs de situation et d'avancement** qui reprennent les objectifs contenus dans le projet –résultats prévus- en quantifiant les effets obtenus -résultats constatés- à une étape précise.
- 2) **des indicateurs de gestion** qui établissent les engagements financiers réalisés à une date prévue et se rapportant aux lignes budgétaires définies dans le projet.
- 3) **des indicateurs d'activités** qui précisent les résultats intermédiaires obtenus et des développements prévus ou parfois non prévus, issus de la mise en œuvre progressive du projet ; par exemple, le nombre d'entreprises engagées dans les Clubs d'entreprises.

Tableau de bord

Pour être efficace, le tableau de bord doit être lisible, pratique à utiliser et compréhensible par tous les acteurs et partenaires. Le tableau de bord n'a pas pour vocation de se substituer à une évaluation finale mais en constitue néanmoins l'un des apports ; il complète ici le résumé du projet énoncé. Le suivi du projet par les composantes du territoire (Etat, Région, collectivités locales etc) et la nécessité exprimée par le comité de pilotage, demandent une grille de **lecture collective** à interprétation aisée. Son examen régulier s'enrichira des contributions des uns et des autres. Le projet bénéficiera d'un **tableau de bord** qui doit répondre à ces contraintes. Pour cela, on évite l'exhaustivité des chiffres, mesures et indicateurs existants pour se centrer sur l'essentiel et ainsi répondre aux questions :

- où sommes-nous ?
- où va-t-on ?
- quelles actions correctives à mettre en œuvre ?

3.6 **Déontologie et règles de conduite**

Un nouveau paysage en matière d'intelligence territoriale implique de nouvelles forces en présence et la constitution d'un système stratégique, capable d'accueillir de nouvelles entités. Dans les conditions de décentralisation, la formulation d'un destin et d'un dessein territorial rend bien difficile la notion d'identité – source de conflits à cause du recalage de l'idée de pilotage par l'Etat sur celle de légitimité institutionnelle régionale. De nouveaux acteurs entrants ou de nombreuses entités édifiées pourtant en « états de droit » risquent de se voir dépourvues de l'expression d'une volonté et donc d'une réelle capacité de choix entre les options classiques pour une nouvelle politique territoriale : **conserver, avoir plus ou être plus**. Sans décourager, il suffit d'identifier des personnes de bonne volonté, basées sur une légitimité, de les aider à formuler la nature et les échéances de projets collectifs, ce qui servira à exprimer d'une voix autorisée un vrai schéma territorial. Il est clair que les acteurs n'ont pas la même vision des objectifs que chaque territoire doit atteindre et du risque que la vision d'un panorama territorial soit déformée en s'étirant au cours du processus d'adoption de nouveaux acteurs (volontaires). Par précaution il ne faut pas avoir l'ambition de formuler trop tôt une stratégie territoriale globale, sans avancées significatives, pour la décliner ensuite en stratégies sectorielles ou thématiques. La rédaction d'un **livre blanc** de stratégie commune clarifiera la démarche et facilitera la tâche.

4° **Expérimentations** des projets à caractère IST®

« Ceux qui n'ont pas compris leur passé seront condamnés à le revivre » (Goethe)

4.1 « L'effet Pautrat »

Le CPER 2000-2006 Nord-Pas de Calais encourage le développement de la gestion de l'information pour les PME/PMI. L'éclairage apporté par un audit, effectué à l'aide d'ACRIE Nantes (en 2001) pour le CDIES www.cdies.org, ainsi que plusieurs diagnostics des projets et de la « performance » des structures régionales en terme de création d'entreprises et d'emplois, nous a amené à modérer les ambitions permettant une appropriation, par le tissu économique territorial, des logiques à connotation IES, en valorisant les initiatives existantes et en articulant celles-ci avec des opérations complémentaires destinées à en accélérer la pratique, pour convenir d'une articulation plus pragmatique avec les besoins du tissu économique régional et réduire ainsi les aléas de l'action expérimentale.

Et comme la construction d'une grande région européenne, à laquelle collaborent l'Etat et la Région, passe par la dynamisation et l'enrichissement du tissu économique, sur la base d'une bonne compréhension du contexte économique actuel, le travail de sensibilisation, d'accompagnement et de suivi impulsé par l'Etat dans le domaine de l'IES est devenu une actualité. Ce processus de participation collective à l'évolution réelle de la « culture » des entreprises fut amplifié (2001-02) par la multiplication d'actions sur le terrain. Après divers audits et études on avait [06] le choix entre 2 démarches : une élitiste pour renforcer les secteurs de pointe (qui « roulement sur des milliards » de l'Etat et d'Europe) et une autre pour « tirer vers le haut » les entreprises des secteurs de la mono-industrie, en grande difficulté (« métastase ») ou au mieux en reconversion forcée par nécessité d'adaptation dans le contexte de concurrence ouverte mondialisée. A part la bio-santé (à la mode et que toutes les régions en font), l'option territoriale nous a semblé la plus appropriée, compte tenu et de la difficulté de réunir assez d'entreprises volontaires, constituées en clubs stratégiques sectoriels. C'est ainsi que plusieurs projets à connotation expérimentale ont été initiés, dont un encore en cours d'expérimentation dans le territoire du Pévèle (Région Nord-Pas de Calais).

4.2 Le projet territorial e-Potentialités pévélois (partenariat avec l'ADIT www.adit.fr)

Ce projet fut mis en place, après une « grande messe » de sensibilisation et l'installation, en Préfecture de la Région, d'un Comité de Pilotage C3P (formé d'élus, Présidents de communes, conseillers territoriaux, grands témoins) du Pays Pévèlois, suite à une démarche du CDIES et initiée par les membres du conseil d'administration de l'Association Pévèle 2000. Cette « conférence permanente », premier stade d'organisation du Pays Pévèlois, fut l'aboutissement logique de plusieurs rencontres à Aix, Sars & Rosières, Orchies et Thumeries. Expression de la volonté des élus locaux de positionner le Pays pévélois par rapport aux dernières lois de décentralisation (qui structurent désormais les communautés urbaine, d'agglomération et de communes, porteuses de propositions de la société civile) ce Comité de pilotage poursuit 4 objectifs :

1. participer à la mise en valeur de la future Euro-métropole Nord par un développement durable, globalement équilibré, harmonieux et de haute qualité, la place qui revient à une campagne située en plein coeur d'un complexe urbain Lille - Douai - St Amand-les-Eaux et Tournai (Belgique) dont elle sera une sorte de valeur ajoutée
2. préparer ensemble un grand Contrat de Pays en harmonisant les projets intercommunaux locaux au sein d'un véritable schéma directeur d'aménagement rural, sorte de futur schéma de cohérence territoriale, pour faire l'objet d'une charte d'aménagement avec les SCOT des communautés urbaines et d'agglomérations environnantes conformément aux harmonisations en cours entre les lois Chevènement et la SRU
3. statuer sur les propositions (adoptées fin 2002) d'aménagement du territoire émises par les villes proches
4. rechercher les financements nécessaires à l'accompagnement d'actions locales de développement sur

l'ensemble du territoire, notamment le Chantier'action de Pévèle 2000 – dont la finalité est de :

- participer au développement global et durable du « pays » conformément aux attentes de ces populations
- relier les acteurs locaux de toute nature et de toute sensibilité pour faire émerger de nouvelles activités et de nouveaux emplois plus particulièrement liés au développement du secteur tertiaire
- permettre à chacun, sur la base d'un territoire rural à habitat dispersé, d'accéder, aux moindres coûts et dans les meilleures conditions, au partage du savoir et des savoir-faire grâce aux TIC et autres moyens de qualité

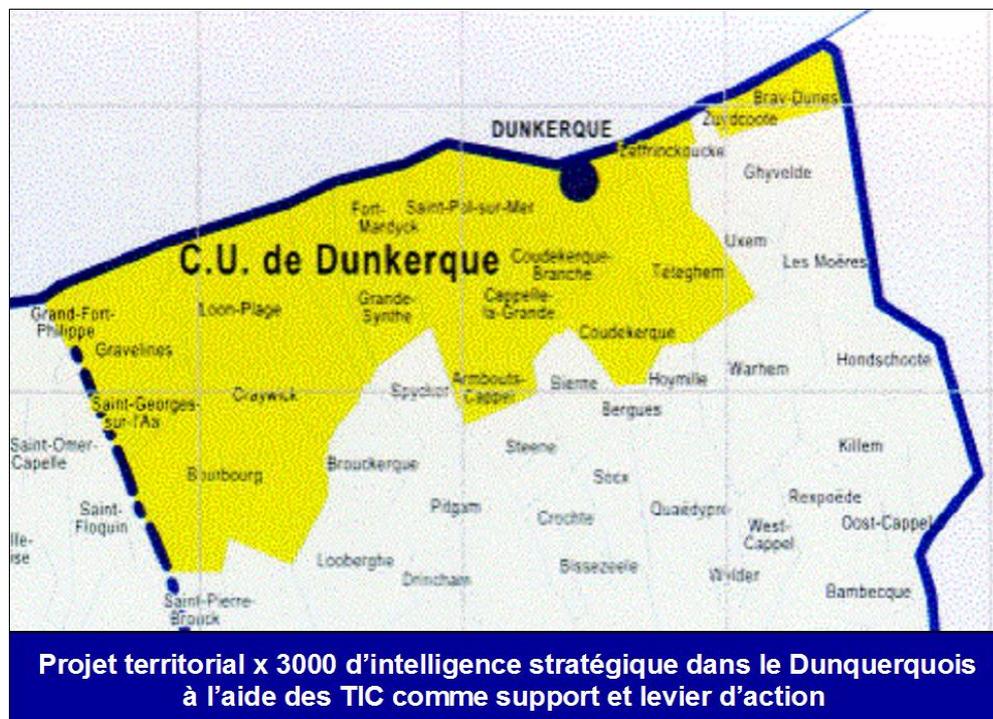
Pour ce faire, la Préfecture a accompagné financièrement l'initiative dans le cadre du CPER et des FSE. France Télécom et GDF-EDF ont apporté aides techniques, matérielles et immatérielles. Cette opération orchestrée, suivie et administrée par l'Association Pévèle 2000, est sous contrôle périodique d'un comité de pilotage, qui a confié le déroulement et le suivi professionnel à des entreprises membres de l'Association et au CDIES. Ce chantier'action a créé à titre expérimental et dans la limite des règlements en vigueur, un lien TIC à haut débit de type Extranet, évolutif en web TV locale, entre tous les acteurs locaux (entreprises- collectivités-écoles-associations etc...), capable de faciliter le développement d'un contenu fondé sur 2 orientations complémentaires : la téléformation (e-learning) en faveur des populations défavorisées ou chercheurs d'emplois et de l'information économique et stratégique. Des rencontres thématiques et ciblées ont permis d'établir rapidement les contacts entre décideurs locaux et de promouvoir une démarche pédagogique à l'égard des autres membres de l'association Pévèle 2000. Un premier levier de réussite fut la consolidation du DEIES (pour former les compétences locales nécessaires au bon déroulement du projet), suivie d'opérations de sensibilisation-formation des consultants (dispensées par l'ADIT) et l'accompagnement d'un club d'entreprises volontaires (formation intra de 3 jours/an/entreprise).

Cette opération pourrait être retenue comme expérience pilote de développement rural global d'un type nouveau, illustration tangible de la démocratie participative de « proximité » !!

4.3 Le projet x 3000 [27] dans le territoire dunkerquois (2002)



Au regard de sa position stratégique privilégiée et des menaces qui pèsent sur quelques secteurs stratégiques, ce territoire est devenu un « cas d'Ecole de guerre économique » (Christian Harbulot – Directeur EGE Paris). En vue d'accueillir favorablement et de valoriser à moindre coût, les initiatives émanant du territoire, nos préconisations visaient de susciter une dynamique de développement et d'amélioration de la compétitivité des TPE-PME dunkerquoises par des pratiques d'IES, à l'aide des TIC comme levier et support d'action. Et comme le développement territorial relève d'une approche systémique dont l'objet central demeure la capacité du territoire à s'organiser autour des compétences locales et s'orienter vers un projet d'intelligence stratégique territoriale, il a fallu mutualiser/exploiter les informations dans le cadre d'une stratégie territoriale globale, en passant obligatoirement par une mise en réseau de tous acteurs de l'ensemble du territoire (en jaune).



Le projet x 3000 intègre toutes les problématiques du développement économique local en assurant la synergie et l'articulation des programmes existants et des politiques locales (axes stratégiques, ambitions, transversalité des TIC, formation, solidarité, sécurité-sûreté) au respect de quelques règles conditions sine qua non :

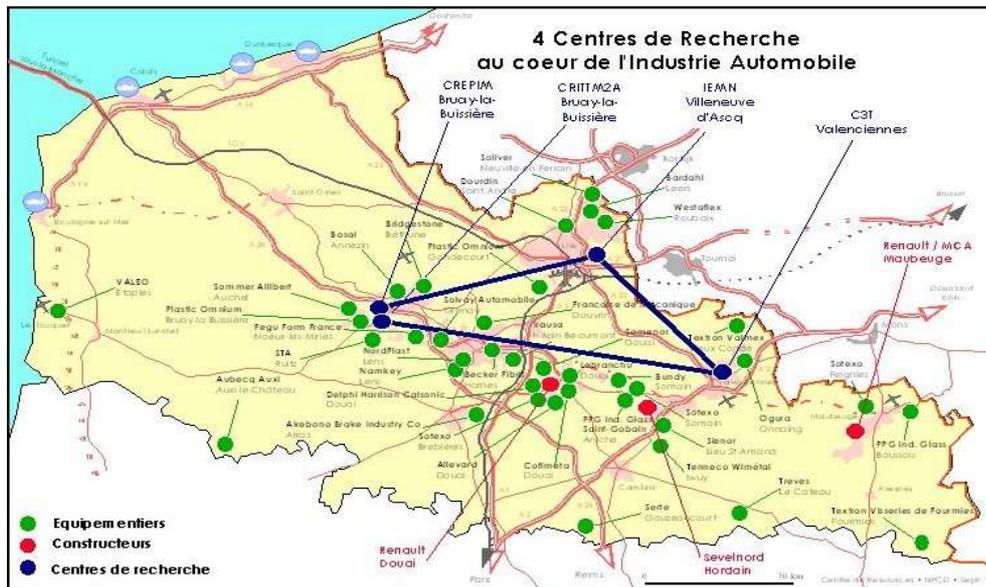
- mobilisation générale (dynamique transversale)
- démarche volontaire pluriannuelle sous forme de coopération et partenariat (intercommunalité)
- gestion collective des problématiques, synergie de compétences au souci de solidarité sociale
- création d'un cadre d'échanges favorisant les réseaux locaux à finalité économique et création de savoirs
- décloisonnement interne/externe et l'ouverture internationale avec focale vers la dorsale Nord-Ouest
- engagements mutuels pour l'emploi dans le cadre des contrats d'agglomération
- expertise confiée à une équipe de spécialisés de haut niveau (choix de l'efficacité)

4.4 Le projet « Les H@utes Technologiques de l'@rtois » [28] (fin 2002)

Les atouts du projet :

- engagement sur des indicateurs précis de mesure du retour sur investissement :
 - nombre d'emplois et d'entreprises créés
 - augmentation du chiffre d'affaires et du volume à l'export des PME engagées
 - attractivité du territoire par l'émergence d'une économie en réseau
- changement de 'culture' par rapport à l'information et les emplois dans l'immatériel
- un coût pondéré par rapport aux nombres de bénéficiaires directs et indirects

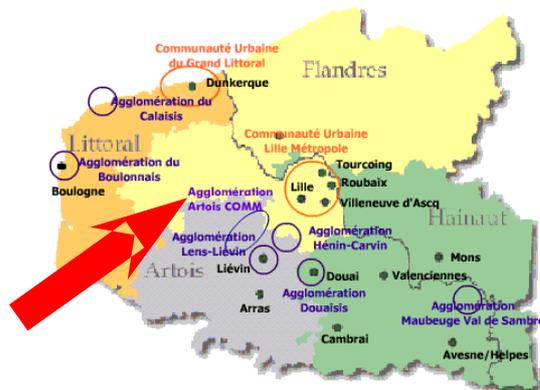
La dimension spatiale du projet fut respectée par la mise en réseau consolidé des pôles de compétences :



Ce projet territorial réuni associe : 30 PME/PMI volontaires de 3 pôles professionnels et technologiques (automobile, équipementiers-plasturgie, agroalimentaire), les communautés et les collectivités locales, les institutionnels (État, Région, Département, Europe), les agents passerelles (université, laboratoires, associations professionnelles, lycée technologique, centres de recherche et de transfert dont le CRITTm2a comme site-pilote d'expérimentation), des consultants spécialisés, partenaires industriels. Le coût du projet s'élève à 2,287.35 M€ sur 4 ans répartis comme suit : 0.8% pour la prospective, 5.24% pour la sensibilisation, 5.5% pour la formation spécialisée, 21.37% pour les opérations d'initiation, 66.29% pour l'accompagnement opérationnel (dont conseil, frais de personnel et salaires des 3 permanents et les frais d'exploitation, les déplacements et le plan COM) et 0.8% pour les évaluation (en temps réel et en différé).

Le co-financement est réalisé par des apports publics et privés (à la charge des entreprises) :

type de financement	apport en %	ventilation des sommes
fonds publics (CPER, FSE, autres)	80 %	dégressif sur les 4 ans
fonds privés (à la charges des entreprises)	20 % dont :	08% : produits réels 12% : produits extra comptables (valorisation temps passé)



4.5 Projets IST[®] en cours

Le fait de pouvoir faire mieux, vite et avec peu de moyens a rendu intéressante l'extrapolation et diversification de la démarche IST[®] du cabinet FROM de **management territorial par l'information** vers d'autres territoires :

- de la Région Nord-Pas de Calais : [Douaisis](#) (projet pour le syndicat mixte SMAEZI, devenu par la suite comité d'agglomération), [Hainaut franco-belge](#) (via l'IPHC et Tertia 3000 près la CCIV, les promos MPI dirigées par Mdc Isabelle WALLART et Bérangère GOSSE à l'IAE – Tertiales de l'UVHC Valenciennes), Avenois, Cambrésis, Littoral ;
- de [Picardie](#) : par une prolongation de l'action IST dans l'historique Artois au-delà des frontières administratives qui séparent le Nord-Pas de Calais et la région de Picardie. C'est ainsi que 2 ans de travail de veille, de recherches approfondies et d'études prospectives (2003-2005) à l'aide des promotions du DESS VSIO (dirigé par M Yorgos RIZOPOULOS – Mdc à l'IAE d'Amiens de l'Université « Jules Verne » de Picardie) nous ont permis d'avancer (bien avant les Premières Assises Nationales de l'Intelligence Territoriale 'Construire ensemble le futur de nos territoires' du 24.11.03 à Deauville en Basse-Normandie www.basse-normandie.net/it/frameit.html?naviit.html&editoit.html) les actions possibles visant un développement rapide des territoires picards par des orientations d'opportunité concernant les thèmes/secteurs suivants : plates-formes logistiques d'excellence européenne, transport intelligent, reconversion de certaines industries chimiques de base vers la pharma-bio-santé, l'agroalimentaire et la biotech à haute valeur ajoutée
- à l'[étranger](#) [24], depuis 2003, dans quelques territoires des PECO ayant des similitudes « culturelles » aux Régions du Nord de la France (difficultés de reconversion après la fermeture des mines et l'effondrement des industries traditionnelles) via 3 instruments complémentaires : programmes européens, financement BM, politiques nationales
- dans les [Rhône-Alpes](#), dans les territoires de Rovaltain et Drôme les Collines [29, 30], en partenariat avec le cabinet Markion de Romans/Isère www.markion.fr dirigé par M Alain BETRANCOURT, compte tenu des solutions innovantes qu'on pourra apporter, ensemble, comme solutions de salut à la crise du cuir, poterie, mécanique classique et l'opportunité de positionnement sur de certains créneaux agro-bio où prédomine la valeur ajoutée et la matière grise

5° **Causes et risques potentiels d'échec** d'un projet IST[®]

- inadaptation « culturelle » des acteurs, leur insuffisante sensibilisation aux enjeux, au management par l'information
- l'auto-écho-évaluation institutionnelle (faute de résultats surtout après des appels d'offre pipés ou l'affectation de personnel non qualifié en postes à responsabilité)
- l'immobilisme et le manque d'imagination/innovation
- l'étranglement fiscal et/ou administratif (lignes de financement inadaptées, procédures lourdes/laborieuses)
- une politique de formation sans imagination et conseil corporatiste
- le choix de faire du misérabilisme palliatif (comme seule réponse « politique » aux tensions sociales engendrées par : la décentralisation, les délocalisations vers des pays à MO plus attractive et fiscalité allégée, les effets pervers du rapport de force euro-dollar, l'envolée du prix du pétrole, un faible taux de croissance européenne, la gestion du loisir au détriment de la productivité ou de création de valeur suite à la réduction du temps de travail).
- ne pas trouver des interlocuteurs institutionnels qualifiés ou suffisamment sensibilisés et un véritable porteur de projet – habitué au management d'équipes dans un environnement relationnel complexe et concurrentiel sensible

6° **Indicateurs d'évaluation** de l'utilité/opportunité du projet IST[®]

A quoi sert l'IST[®] ? L'accompagnement des entreprises (inscrit dans une logique territoriale globale IST[®] mais réalisé à l'aide d'outils performants et spécifiques à l'IES indiqués entre parenthèses), pourra être évalué en termes de :

- développer (innover pour survivre) de nouveaux produits/services, apprendre comment protéger (PI) ses créations et les valoriser/commercialiser (management de l'innovation, maîtrise du transfert)
- s'identifier (positionnement concurrentiel), capitaliser son savoir (logiques KM) et son savoir-faire (référentiel)
- internaliser (conduite au changement) de nouveaux produits (veille brevets, technologique) ou des success stories & best practices (benchmarking)
- dénicher des technologies-clés, des créneaux porteurs d'avenir (analyse filière) ou de nouveaux marchés (par des études : prospective avec schémas directeurs, d'opportunité sectorielle/thématique/géographique) ...
- analyser l'environnement (veille concurrentielle, marketing, sociale, réglementaire, normative) pour anticiper les menaces pesant sur sa technologie et favoriser la pro-réactivité pour devenir plus performant, étudier la pertinence (stratégies de rupture) ou l'impact (études) de ses produits/services (veille sociétale, économique ou financière)
- prendre des décisions plus facilement (outils d'aide à la décision, gestion de crise et du risk management, formation sur mesure, coaching, alertes via des plates-formes push, conseil à distance et on line)
- choisir les meilleurs partenaires/fournisseurs (Due Diligence, enquêtes de notoriété/solvabilité), les former
- s'approprier les aides et les subventions disponibles (veille institutionnelle, participation aux appels d'offres nationaux ou des programmes UE, facilités fiscales/douanières), assurance-risque investissement,
- préparer ses Hommes avant l'expatriation surtout dans des pays à risque : formation à la 'culture' pays, parades, rapatriement des bénéficiaires, entraînement des VIE (ex-CSNE) avant leur départ, faciliter les contacts avec les réseaux à l'étranger (PEE, DREE, Ambassades, CCF, CCE), assistance et accompagnement
- mieux vendre (visite de salon professionnel, war room) ou se vendre (lobbying, communication d'influence dans le cadre d'un plan marketing d'image)
- obtenir un avantage compétitif (veille juridique, financière, réglementaire, éco-labélisation)
- se défendre et attaquer (logique de guerre économique : parades, arbitrages, recouvrement, stratégies d'influence, appui sur des réseaux)

- protection du patrimoine (im)matériel de l'entreprise (sécurité des systèmes informatiques, de personnes, sécurisation des flux informationnels et des marchandises, sûreté)
- se faire connaître en intégrant les réseaux d'excellence (logiques : donnant-donnant, prenant-prenant, s'allier ou disparaître)

7° **Valeur ajoutée** et retour sur l'investissement du projet IST®

7.1° **Bénéfices qualitatifs**

- stratégiques

- connaissance approfondie des marchés et de la concurrence avec risques, menaces, opportunités
- position de force pour mettre sur le marché des produits/services innovants
- synergie accrue d'équipe au sein de chaque organisation/entreprise/club
- l'assurance de mieux répondre aux besoins réels et aux attentes du territoire
- changement de 'culture' par rapport à l'information et à l'emploi dans l'immatériel (net-économie)

- techniques et opérationnels

- s'organiser, autour des compétences locales, pour faire de l'information un instrument de développement économique et de défense des intérêts vitaux du territoire
- réactivité accrue, meilleure efficacité
- meilleure exploitation des ressources internes, facilitée par les TIC (comme levier, support d'action)
- accès aux technologies clés et à un immense bassin de connaissances et d'expertise
- outils paramétrables et configurables selon les besoins spécifiques, solutions flexibles
- création de plates-formes : circulation instantanée de l'information, diffusion ciblée et sécurisée, consultation optimale des BdD stratégiques, diffusion de bulletins d'alerte sectorielle, liens aux principaux systèmes de gestion
- avis de plusieurs experts sur un même sujet, par la mise en réseau (avis enrichis par interrogation itérative par la méthode Delphi)
- réduction du cycle de développement des produits/services par une optimisation des flux informationnels et décisionnels à l'aide d'outils performants
- conservation du savoir même après le départ des employés clés (capitalisation, mutualisation, KM)

7.2° **Bénéfices quantitatifs** comme retour sur l'investissement du dispositif IST®

n° d'emplois directs/indirects créés

n° d'entreprises nouvellement créées (surtout innovantes et positionnées sur des créneaux porteurs d'avenir)

n° de projets de développement stratégique émanant du territoire

rang des entreprises après l'accompagnement, leur CA dont % à l'export et % consacrés à la R&D (vision à long terme)
un facteur 2 du retour sur l'investissement (IST n'est pas une pratique mais un investissement à long terme) ; exemple :

domaine	investissement	valeur ajoutée	facteur
marketing - commercial	55 K€	115 K€	2,09
financier	5 K€	10 K€	2
technologie	10 K€	35 K€	3.5
RH	10 K€	15 K€	1.5
juridique	5 K€	10 K€	2
publicité	15 K€	30 K€	2
Total	100 K€	215 K€	2,15

8° **Conclusions**

Le traitement intelligent de l'information stratégique, conjugué à une volonté « politique » de mise en valeur de pratiques innovantes, constituera les vecteurs fiables d'enrichissement du tissu économique local. A l'heure où chacun s'accorde à reconnaître le rôle majeur de ces pratiques, intelligentes, pour la création d'emplois pérennes sur des créneaux porteurs d'avenir et une meilleure attractivité de nos territoires, il a été utile de montrer comment peuvent s'organiser les forces économiques d'un territoire pour faire de l'information un instrument de développement économique et de défense de ses intérêts vitaux ?

Nos territoires connaissent aujourd'hui une situation paradoxale :

- a. le cumul de potentialités d'envergure, des spécificités et des atouts souvent négligés ou mal valorisés même s'ils sont de notoriété mondiale,

b. des résultats insuffisants liés à une inadéquation de nos méthodes managériales ou de nos stratégies avec une compétition concurrentielle mondialisée, ce qui se répercute de manière défavorable sur le plan de la dynamique économique et de l'attractivité (investissements étrangers, technologies).

En dépit du bénéfice d'un bon potentiel de savoirs, de quelques expériences notables, la composition et l'interaction du vivier de compétences actives, en IES, masquent une réalité :

- une répartition disproportionnée d'acteurs en faveur des organismes publics,
- une représentation faible et inéquitable de pratiques, expliquée par la sous représentation d'organismes fédérateurs, le manque de moyens et de débouchés pour les jeunes diplômés,
- efficacité d'intervention réduite par manque de transparence,
- la multiplicité des financements qui rend difficile l'évaluation (surtout posteriori) ce qui amène les décisionnels de faire du « misérabilisme palliatif » ou de l'auto-écho-évaluation (les appels d'offre servant d'écran).

Après 10 ans de la sortie du rapport Martre, l'intelligence économique (et stratégique) est engagée, dans notre pays, dans une mutation profonde mais inachevée. Elle se cherche dans un avenir qui lui paraît incertain. Son rôle, comme sa place, dans l'espace national et européen, ne lui paraissent plus ni définis ni assurés face aux tendances qui marqueront son avenir à long terme. Il est grand temps de choisir et de s'identifier autour de quelques projets innovants, porteurs d'avenir et qui répondent à ces interrogations. L'IST® pourra trouver sa place comme solution opérationnelle aux interrogations/problèmes de nos entreprises/populations à l'heure de la mondialisation des échanges. Quatre processus semblent nécessaires :

1. permettre aux acteurs de s'identifier, se connaître et rapprocher les réseaux existants sur quelques projets fédérateurs (contrer progressivement l'atomisation) ;
2. s'équiper en moyens lourds pour accentuer les rapprochements (attractivité pour les talents) ;
3. se fédérer en réseaux de compétences pour atteindre des masses critiques (rayonnement) ;
4. se faire connaître au niveau européen (qualification) pour :
 - faire de chaque territoire un « pays » où l'IST® trouvera pleinement sa place,
 - développer des pôles d'IST d'envergure internationale après l'expérimentation en quelques territoires-phare,
 - favoriser l'émergence d'outils innovants (par la recherche) et capitaliser/valoriser de nouvelles pratiques avant de les implémenter dans le tissu économique,
 - clarifier la déontologie des acteurs, établir une **charte qualité** de prestations, renforcer la synergie public - privé et le **couplage opérateurs – économie territoriale**.

L'éclairage apporté par des expérimentations réussies (depuis 3 ans et demi en trois régions françaises et depuis 2003 à l'étranger), pourra orienter les décisionnels vers une possible internalisation ou internationalisation de modèles viables et adaptés aux réalités économiques et aux spécificités « culturelles » de leur « pays ». Au-delà du caractère innovant et opérationnel de ces pratiques, il faut signaler l'empreinte laissée sur les acteurs par le fait même d'avoir contribué à relever ces défis. Visiblement, ces projets ont permis aux bénéficiaires (entreprises constituées en clubs stratégiques) et aux acteurs engagés (opérateurs privés, institutionnels, associations professionnelles, chercheurs et universitaires) de remettre en cause une partie de leurs idées, de régénérer leurs réseaux, de découvrir des problématiques qu'ils connaissaient mal et qui sont pourtant de nature à orienter leurs actions futures. Au-delà, tous ont eu à rallonger leur horizon de réflexion pour se projeter collectivement et de façon contradictoire dans une démarche d'anticipation et de vigie prospective (logique amont). Mais, l'obtention de résultats probants et qualifiés, ne se conjugue pas avec improvisations, cafouillage ou saupoudrage mais avec l'art d'animateurs crédibles/expérimentés et de spécialistes de l'IES qui sont à l'œuvre.

Références

[01] Monsieur Théodore BUCUR est Professeur d'Intelligence Economique et Stratégique à l'Ecole HEI de Lille (de la Fédération Universitaire Polytechnicum de Lille), à l'Université Lille 1 (master bio à l'USTL), ENIC, IAAL et EUDIL (Polytech'Lille), IAE Lille (DESS m3i), MIP et MI à l'IAE Valenciennes (Tertiales) de l'UVHC, à l'Université «Jules Verne» de Picardie (DESS VSIO de l'IAE Amiens), dans le cadre du DEIES (premier diplôme européen d'IES) qu'il a mis en place à base d'une convention entre l'ESA de Lille 2 et la Faculté Waroqué de l'UMH Mons (Belgique) par la fusion du DUIntelStrat et le Master of Strategic Information, ..., expert-conseil international, fondateur (2002) et PDG du cabinet FROM www.cabinetfrom.com, ex-chargé de mission (2001-02, secrétariat exécutif du CDIES) auprès de M le Préfet Rémy Pautrat, chargé de mission prospective (depuis 2002, en R&D, innovation et transfert de technologies) au CESR du Nord-Pas de Calais, Président (depuis 1999) du réseau francophile 'CH'TI MI TIM' (présent en 19 pays notamment les PECO et des BEMS), pionnier du concept et des projets d'Intelligence Stratégique Territoriale IST® (business method BUCUR) expérimentés en plusieurs régions françaises et depuis 2003 à l'étranger

Le cabinet FROM est spécialisé dans le domaine :

- du CONSEIL de Direction et de l'EXPERTISE en intelligence économique et stratégique IES (ou territoriale IST), conduite au changement, management interculturel de l'innovation et maîtrise du transfert technologique, relocation, création des flux d'affaires, management du risque industriel et gestion de crises, audits, sécurisation des flux, recherche de partenaires, visites de salons professionnels, la mise en place et la coordination de réseaux humains d'excellence, marketing d'image - communication de crise, lobbying institutionnel (structurel, décisionnaire, médiatique) et actions d'influence, neutralisation par coopération et opérations de contre-intelligence, veilles, enquêtes, arbitrages, protection du know-how, accompagnement opérationnel lié à la compétitivité, pilotage effectif ;

- des ETUDES : prospective (développement à l'international, R&D, transfert de technologies), impacts, benchmarking transversal, analyse de filière, stratégies de rupture, modélisations, évaluations ;

- de la FORMATION INTRA/sur mesure/INTER entreprises (package de 32 séminaires d'entraînement et d'approfondissement), préparation des VIE avant l'expatriation dans des PECO ou BEMS, animation et coordination, Conférences d'initiation-sensibilisation, tutorat professionnalisé, stages, coaching lié à la performance.

Les prestations, effectuées en synergie, au sein d'un réseau partenaire à dimension internationale, réunissant des compétences complémentaires, sont de très forte valeur ajoutée et menées avec garanties du retour sur l'investissement (à base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs), au respect d'une CHARTE QUALITE et d'une DEONTOLOGIE exemplaires, à l'aide d'outils spécifiques performants notamment d'AIDE à la DECISION, créés par nos soins : plates-formes collaboratives et participatives, sécurisées, notamment de type push avec diffusion automatique de bulletins d'information sectorielle/thématique/géographique et d'alerte, cellules opérationnelles (veille, crise), SGBD, BdD pays, SI, référentiels, schémas directeur, logiciels d'autoformation, quiz, agents intelligents pré-programmés, war room, jeux de simulation et d'entraînement, systèmes-expert.

[02] Théodore BUCUR, Modèle IES (copyright © 2003-05 cabinet FROM) www.cabinetfrom.com

[03] Les "clusters" en innovation à San Diego www.adit.fr/adit_edition/produits/sm/chapeau/smm01_066.html

[04] Philippe CLERC, 'Les dispositifs territoriaux d'intelligence économique', Regard sur l'IE, n°1/2004, page 58-61 www.regards-intelligence-economique.com

[05] Francis WALLART, Théodore BUCUR, 'Etude prospective et schéma directeur dans le domaine de la R&D, de l'innovation et du transfert de technologies' réalisée selon le triptyque Comprendre-Imaginer-Proposer dans le cadre de la Commission 3 'La recherche et les transferts de technologie – vers une société de la connaissance et du savoir', rapport du 19.12.2002 au CESR Nord-Pas de Calais, 156 pages

[06] Théodore BUCUR (secrétariat exécutif du Comité de Développement de l'Intelligence Economique et Stratégique CDIES dans le Nord-Pas de Calais, chargé de mission auprès de M. Rémy PAUTRAT-Préfet de Région, Préfet du Nord) 'Prospective d'intelligence économique et stratégique (IES). Schéma directeur régional en matière d'IES', rapport circonstancié, 08 mars 2002, Préfecture de la Région Nord-Pas de Calais, 48 pages www.nord.pref.gouv.fr

[07] Réseau de Diffusion Technologique Basse-Normandie www.rdt-bn.org/Public_rdt/maitrise/presentation.html

[08] Jean-Pierre LARCHER-animateur du RDT-BN <http://rdt-bn.org>, Gilles MARIEY-Directeur CTN <http://ctn.asso.fr>, Frédérick CHARDIN-responsable de l'antenne BN de l'ADIT www.adit.fr, Eric NORBERT-chargé de mission Extranet régional www.basse-normandie.net, Théodore BUCUR-chargé de mission (secrétariat exécutif du CDIES), rapport 'Mission de benchmarking inter-régional en matière d'IES' du 15.07.2001, pour le compte de la Préfecture de la Région Nord-Pas de Calais, 87 pages

[09] Théodore BUCUR, 'Etudes de cas d'intelligence territoriale' au Forum annuel (FACIL) de la création de l'innovation du Littoral : Gouvernance territoriale, création et développement des PME, atelier 'Les acteurs dans le processus d'IE et leurs rôles' au Centre Universitaire de la Citadelle (Université de Littoral) le 19.03.03 www.univ-littoral.fr

[10] d'après le livre 'Les PME face au défi de l'IE' de Laurent HASSID, Pascal JACQUES-GUSTAVE et Nicolas MOINET, avec les contributions des Ministères de l'Industrie, Education Nationale, Agriculture, de l'ADIT, l'ACFCI, des CCI, ARIST, cabinets privés et de nombreux experts <http://membres.lycos.fr/veille/defi.htm>

[11] opération pilote de formation-action impliquant l'ensemble des CCI de la région, soutenue par la DRIRE, qui a associé deux opérateurs : l'ARIST et Intelco Consultants. www.bourgogne.cci.fr/#

[12] R&D International (RDI) et PREDIT 2 en matière de recherche dans les transports terrestres www.predit.prd.fr s'appuyer sur les méthodes et outils de l'IE afin d'accéder à l'information utile pour alimenter la réflexion stratégique

[13] aider à la prise de décision www.portail-essonne.cci.fr/pagespubliques/mettre-home.html

[14] identifier des opportunités d'affaires www.altema.com/Presentation/b1public.htm

[15] La DRIC coordonne/anime la politique internationale et la coopération du Ministère de la Jeunesse, de l'Éducation Nationale et de la Recherche www.education.gouv.fr/index.php

[16] www.frstrategie.org/barreFRS/publications/archives/perspec_strat/29/29-5.asp

[17] Rémy Raymond PUTRAT, Conférence 'L'intelligence territoriale : un enjeu majeur pour la France', Commission Economie & Défense de l'IHEDN, le 05.10.04

[18] Yann BERTACCHINI, thèse SIC : 'Information et veille territoriales: représentation du complexe local et émergence d'un projet fédérateur', Univ. Aix-Marseille III, dec 2000, <http://crrm.u-3mrs.fr/res-teach/phd-defence/bertacchini.html>

[19] Théodore BUCUR (cabinet FROM), Référentiel Régional IES, diffusé au Sénat (le 21.05.03) et au Ministère de l'Intérieur

[20] Théodore BUCUR, 'Competitive intelligence impact to support the decision in the innovation process and to control technologies transfer', Université Européenne d'Été (2003-04) : Innovation et Intelligence Economique, labellisée par le MEN et organisée à l'EIC Cherbourg, en partenariat avec le CRITT BNC et l'Université de Caen www.chbg.unicaen.fr/eic/UJEE/

[21] Carole WATTIER, mémoire 'La mise en place d'un projet d'intelligence stratégique territoriale à l'aide des TIC comme levier et support d'action', dans le cadre du DESS MIV à l'AE Valenciennes (UVHC) www.univ-valenciennes.fr/formations/dess/miv.html; responsable formation : MdC Isabelle WALLART ; tutorat professionnalisé du Pr Théodore BUCUR, 2001-02, 96 pages (+ 42 pages d'annexes)

[22] Théodore BUCUR, Carole WATTIER, 'La Constitution d'un réseau d'expertise autour d'un coeur d'animation, par une fédération de compétences complémentaires', actes IERA'2003 (conférence 'Intelligence économique : recherche et applications'), INIST-LORIA, 14-15 avril 2003, 6 pages, Université de Nancy www.loria.fr

[23] Référentiel de formation en IE du SGDN, janvier 2005 www.ceram.edu/v1/site_fr/IEKM/ref_formationIEjuillet.pdf

[24] Théodore BUCUR, 'Pratiques avancées de mise en place de projets d'IST à l'aide des TIC comme levier et support d'action', Conférence Internationale Francophone en Sciences de l'Information et de la Communication CIFSIC Bucarest, 28.06-02.07.03, séance plénière d'ouverture et atelier D5, www.unice.fr/urfist/CIFSIC/programme.html#D4

[25] Bernard MAWHIN (BME Strasbourg), Hélène ROLNIK, Alain BETRANCOURT (MARKION Valence), Bruno GOSSELIN (cabinet ACIEL Paris), Théodore BUCUR (cabinet FROM Douai), 'Aspects stratégiques, tactiques et opérationnels liés à la gestion du risque et la communication de crise', exposé du 30.09.04 dans les proceedings (actes) et communiqué en atelier stratégique 24 au Forum international Environisk'2004, pilotage : cabinet FROM (partenaire métier) www.envirisk-forum.com

[26] Christian MAILLE – Président de l'Association Pévèle 2000, Théodore BUCUR – chargé de mission au secrétariat exécutif du CDIES près de M le Préfet Rémy Pautrat - Préfet de la Région Nord-Pas de Calais, Préfet du Nord, Comité de pilotage C3P d'e-Potentialités Pévéloises, installé en Préfecture le 30.01.02

[27] projet x3000 pour la Communauté Urbaine CUD de Dunkerque www.dunkerquegrandlittoral.org, partenaires : La Maison Régionale Flandres-Artois Dunkerque, le club e-Tech, la CCID, l'IUT-TC de l'Université de Littoral, maître d'œuvre : le cabinet FROM www.cabinetfrom.com

[28] projet 'Les H@utes Technologiques de l'@rtois'. Maître d'ouvrage : Artois Comm. - la plus grande communauté d'agglomération de France www.agglo-artoiscomm.fr, site pilote d'expérimentation : le CRITT m2a (excellence automobile) www.critt2a.com (Président M le Pr émérite Francis WALLART), partenaires : IUT Béthune www.iut-bethune.univ-artois.fr (Directeur : Pr Pierre BOULLET) de l'université d'Artois, les pôles professionnels de 3 secteurs stratégiques, maître d'œuvre : le cabinet FROM www.cabinetfrom.com

[29] Francis WALLART, Théodore BUCUR, L'opportunité de mise en place d'un projet IST dans le territoire Drôme des Collines, Conférence organisée par le Syndicat Mixte et la Communauté de Communes Pays de Romans, 17.03.2003 www.cc-pays-romans.fr

[30] Alain BETRANCOURT (Markion Romans/Isère), Pascal FRION (ACRIE Nantes), Théodore BUCUR (cabinet FROM Douai www.cabinetfrom.com), Conférence-débat 'De nouveaux atouts pour développer votre entreprise. L'IE en action', organisée par GCDE www.drome.cci.fr à la CCI de Valence le 31.03.04

Abréviations

ACRIE - réseau privé français de prestations en IE www.acrie.fr

ADIT - Agence de Diffusion de l'Information Technologique www.adit.fr

BdD – bases de données

BEMS – pays émergents dont la Chine, l'Inde, le Brésil, ...

BM – Banque Mondiale

CA – chiffre d'affaires

CCE – Conseillers de Commerce Extérieur

CCF – Centres Culturels Français

CCI – Chambre de Commerce et de l'Industrie

CDIES – Comité pour le Développement de l'IES (initié dans le Nord-Pas de Calais par M le Préfet Rémy Pautrat)

CESR – Conseil Economique et Social Régional

coopétition – coopération + compétition

CPER – Contrat-Plan Etat-Région

CST – Club Stratégique Territorial

DEIES – premier Diplôme Européen d'IES (convention de l'ESA de Lille 2 et l'UMH Mons – Belgique)

DRCE - Direction Régionale de Commerce Extérieur www.commerce-exterieur.gouv.fr/PgResDrce.htm

DRIRE - Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et l'Environnement www.drire.gouv.fr

DRRT - Direction Régionale de la Recherche et Technologies www.recherche.gouv.fr/drrt/drrt.htm

ESA – Ecole Supérieure des Affaires

FNADT – ligne de financement spécifique

FSE – Fonds Structurels Européens

GIST - Groupement d'Intelligence Stratégique Territoriale

IAE – Institut d'Administration des Entreprises

IE - Intelligence Economique : l'ensemble d'actions coordonnées visant la recherche, le traitement et la diffusion (en vue de son exploitation) de l'information utile aux acteurs économiques. Ces actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts

IES - Intelligence Economique et Stratégique : « une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion des connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes » (d'après Franck Bournois et PJ Romani)

IST® - Intelligence Stratégique Territoriale (business method BUCUR) voir www.basse-normandie.net/it/frameit.html?naviit.html&editoit.html

KM – knowledge management (gestion de connaissances)

know how – savoir-faire

MO – main d'œuvre

PECO – Pays d'Europe Centrale et Orientale

PEE – Postes d'Expansion Economique

PI – Propriété Intellectuelle/Industrielle

PME – Petites et Moyennes Entreprises (< 200 employés)

RDT - Réseau de Développement Technologique www.rdt-france.org

RIT – réseau intelligent territorial

RSIST® – Référentiel Systémique d'Intelligence Stratégique Territoriale

SI – système informationnel

TPE – Très petites Entreprises

TIC – Technologies de l'Information et de la Communication

veille - activité de surveillance active de l'environnement technologique, concurrentiel, commercial, sociétal etc. pour en anticiper les évolutions. L'observation permanente permettra un cycle itératif de collecte, traitement et diffusion d'informations stratégiques aux entreprises à des fins de décision ou de choix. Du point de vu financier, la veille permet de réaliser des économies car les informations analysées et diffusées seront susceptibles d'optimiser les caractéristiques techniques d'un produit, sa qualité, sa fiabilité et de réduire son coût. Elle permet une circulation saine de l'information, base de la performance et de la compétitivité des entreprises qui écarteront à temps les menaces et saisiront les opportunités d'affaires. Une nouvelle culture (collective) de l'information offre une rentabilité supérieure à la production des entreprises, car elle permet de prévoir afin d'anticiper sur les futurs obstacles et d'alerter pour mieux réagir. Elle joue un rôle important lors des négociations et à l'export. Elle permet de bien connaître le profil des adversaires, de mesurer ses faiblesses et ses atouts, afin d'envisager ainsi des OPA efficaces. C'est un outil stratégique de management dont la cellule de veille est une véritable « base militaire ».

VIE – volontariat international en entreprise (en remplacement de l'ex-CSNE)