

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

Monica Mallowan*

Professeure en sciences de l'information
Université de Moncton
Campus de Shippagan
Nouveau-Brunswick
Canada
monica.mallowan@umcs.ca

*Chercheure au GRIT (Groupe de Recherche en Information et Technologies), Université de Moncton, Nouveau-Brunswick

Christian Marcon**

CEREGE (Centre de Recherche en Gestion
de l'Institut d'Administration des
Entreprises, Équipe)
Université de Poitiers
Poitiers, France
christian.marcon@univ-poitiers.fr

** Chercheur au CEREGE (Centre de Recherche en Gestion de l'Institut d'Administration des Entreprises, Équipe « Intelligence économique et stratégies de communication »)

Résumé.

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

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

Cette communication s'interroge sur ce que devrait être la formation des acteurs de l'intelligence territoriale en prenant pour point de départ la place de l'intelligence économique au cœur de la nouvelle économie (1), puis en définissant les contours d'une formation à l'intelligence territoriale pour les développeurs territoriaux, sur la base des premières définitions de ce champ d'analyse (2).

Mots clés : intelligence économique, intelligence territoriale, développement économique, stratégie de développement régional, formation, compétences, référentiel de formation

Abstract. Economic and territorial intelligence in the service of a strategy of regional development: The delicate question of the training of the actors

Research on the concepts and realities of the new economy and information society have highlighted for over a decade the increasing importance of information and knowledge among strategic resources of companies and territories.

In this context, such fields as knowledge management, business and competitive intelligence and new professions – knowledge manager, intelligence agent – have emerged. If the contours of these disciplines and professions are becoming better understood, despite or due to the emergence of different schools of thought, much work remains to be undertaken in order to clarify the new professions of territorial intelligence contributing to the revitalization of territories and trade that are

not summarized by the notion of 'local economic developer' or whatever the exact title is used for this function locally.

This article proposes an analysis of what the training of actors of territorial intelligence should be. First, we examine the central role of strategic information in the new economy and the different missions that need to be performed by economic developers. We point out the variety of approaches, by trying to find a global solution to performance, including the French notion of 'intelligence économique'. Considering the latter, new tasks will be entrusted to the economic developers.

Then, we argue why the training of people in charge of economic developer in Canada has to adapt to the new challenges, and even for those who are trained to manage strategic information through current training programs.

Therefore, in the last part, we explain the notion of territorial intelligence. At present, that notion is still largely discussed from a theoretical viewpoint (Bertacchini, 2004; Bruté de Remur, 2006; Marcon et Moinet, 2006; Bruneau, 2007) but a global consensus about the missions can be established. We suggest that four areas of training should be integrated: economic development and its challenges; territorial intelligence; strategic information management; and influence, network strategies and crisis management.

Key Words: economic intelligence, territorial intelligence, economic development, regional development strategy, training, skills, training repository.

Codes JEL / JEL-Codes: A2, A23

Information stratégique et intelligence économique au cœur de la nouvelle économie

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

L'économie, qualifiée de *nouvelle*, franchit des barrières qui lui donnent de nouveaux contours : la croissance se construit, par la combinaison de plusieurs facteurs, dont l'accès quasi-instantané à l'information stratégique, la création de connaissances collectives, l'utilisation intensive des technologies de l'information (Drucker, 1998; Art du management, 2000; Jacob, 2001; Ernst & Young, 2007). Dans l'organisation, l'information / la connaissance stratégique est devenue une ressource aussi importante que les ressources humaines, matérielles, naturelles, sinon plus : par son attribut de *contenu* (le sens contenu dans le message) caractérisé par sa *valeur*, sa *rareté*, son unicité qui le rend *difficilement imitable* et *substituable* (Barney, 1991), elle fournit la substantifique moelle qui nourrira tout chantier innovateur, à n'importe quelle échelle, tandis que le *contenant* (la technologie transmettant le message) devient l'outil facilitant la réalisation du projet en question.

L'évolution fulgurante des concepts, des méthodes et des outils reliés à l'information-communication a rendu incontournable le besoin de gérer de façon efficace l'information, cette nouvelle ressource stratégique – en fait pas si nouvelle que cela, vu l'ancienneté et la richesse des écrits faisant référence à l'importance d'être bien informé, que ce soit dans le champ de la politique, de l'économie ou de la guerre¹.

¹ Pour ne citer que Machiavel, avec *Le prince*, Adam Smith, avec *La richesse des nations*, ou bien Sun Tzu, avec *L'art de la guerre*, entre autres.

« Fournir la bonne information, au bon moment, à la bonne personne, au moindre coût », telle est la mission de la fonction de gestion de l'information stratégique, définie de manière plastique. Les structures organisationnelles déployant des activités dédiées à la gestion de l'information stratégique peuvent se concentrer sur des processus de veille stratégique et de gestion des connaissances – c'est-à-dire d'intelligence économique, dont les champs distincts fonctionnent en étroite interaction (Martre, 1994; Bergeron, 2000; Calof et Brouard, 2004; Marcon et Moinet, 2006).

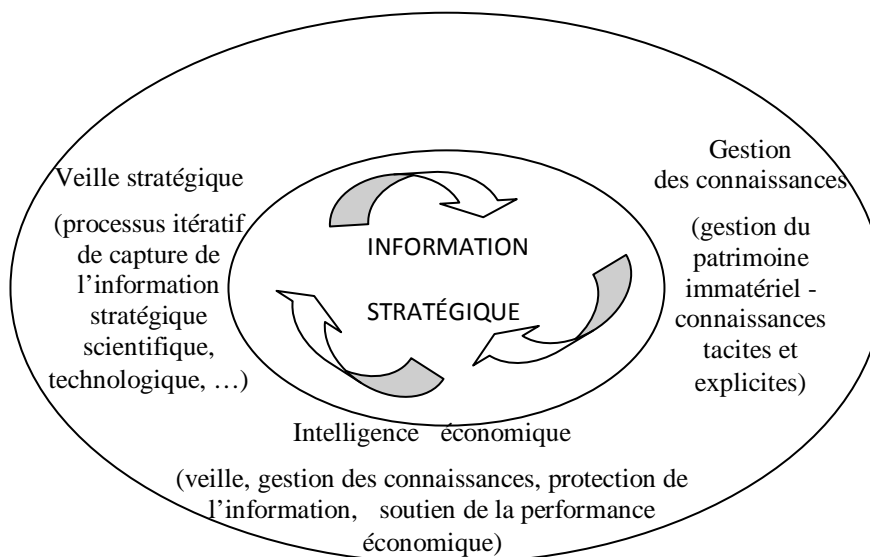
Représentée le plus souvent comme étant le *radar* de l'organisation dans le jeu concurrentiel, la *veille stratégique* doit surveiller son environnement interne ou externe (l'ensemble de tous les facteurs économiques, politiques, sociaux ou techniques ayant un impact sur les décisions et la performance de l'organisation), afin d'assurer une irrigation en temps réel en information scientifique, financière ou réglementaire, entre autres, et qui pourra servir à l'émergence d'avantages concurrentiels et conséquemment aider la réalisation des objectifs prioritaires organisationnels (Porter, 1999). S'ajoute à cet approvisionnement systématique en information vitale, la *gestion des connaissances*, qui cible la création de nouvelles connaissances par la mise en commun du savoir-faire interne (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ce dispositif, complété par les mesures de *protection du patrimoine intellectuel* ainsi que des *stratégies de soutien* de la performance économique (de la nation ou de l'entreprise), définit le concept et processus appelé d'*intelligence économique* (Marcon et Moinet, op.cit.) (voir figure 1. Missions de l'intelligence économique).

L'existence, à l'échelle mondiale, de quelques écoles de pensée en matière de maîtrise de l'information stratégique constitue une des raisons expliquant la variété des formes d'implantation de structures dédiées aux activités de veille stratégique, de gestion des connaissances ou d'intelligence économique au niveau des pays et/ou des entreprises. Ainsi, sans pouvoir établir des frontières nettes entre les différentes facettes et configurations pratiquées sur le terrain par les gestionnaires de l'information stratégique, l'intelligence économique est considérée comme étant un concept spécifiquement français (Marcon et Moinet, op.cit.), la pensée nord-américaine déclarant se concentrer surtout sur la veille stratégique et la gestion des connaissances (Davenport et Prusak, 2007), tandis que l'intelligence collective est plutôt d'inspiration asiatique (Fayard, 2006).

Ces différences conceptuelles n'empêchent pas toutefois de considérer ces champs / activités / stratégies comme étant des pivots essentiels dans la course à l'innovation et à la compétitivité, à toute échelle, que ce soit en milieu urbain ou rural et on peut y citer à juste titre l'affirmation de Nicola Crosta (2008), de l'OCDE, selon qui « the innovation is not necessarily an 'urban phenomena'... ».

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

FIGURE 1 Missions de l'intelligence économique



À l'aune de ces professions nouvelles, dont l'objet de travail est représenté par l'information sensible nécessaire à la compétitivité de l'entreprise, sans doute convient-il de s'interroger sur le métier des agents de développement économique dont la mission est de soutenir les initiatives locales. Si l'on se fie aux paramètres contenus dans le profil franco-canadien de ce qui constitue une mission de développement économique, on peut relever les éléments clés suivants² spécifiques à cette activité professionnelle :

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

Il est hautement probable que, dans le contexte de la nouvelle économie évoquée ci-dessus, de nouvelles missions incomberont dans les années à venir aux agents de développement économique. On doit donc reconsidérer la fonction de développeur économique et s'interroger sur l'introduction d'une nouvelle catégorie d'agents, dits *agents d'intelligence territoriale* ayant de nouvelles tâches assignées (Bertacchini, 2004; Marcon et Moinet, 2008). Sans oublier l'émergence d'autres fonctions nécessitant des compétences nouvelles : *agent des connaissances, agent de l'innovation, responsable de la formation,*

² Gouvernement du Canada. *Classification nationale des professions*.
<http://www5.hrsdc.gc.ca/NOC-CNP/app/index.aspx?lc=f>. L'interrogation de la source ne fournit aucun résultat pour les requêtes « intelligence territoriale » et « développement territorial ».

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

La formation au développement économique au Canada francophone : Nous mentionnons deux éléments principaux à l'origine de la réflexion au cœur de cet article : d'abord, la démarche d'accompagnement d'un projet de développement économique sur une période de deux ans et qui nous a permis de faire le constat de multiples difficultés rencontrées par certains acteurs clés du processus. Ainsi :

Le responsable d'un projet de développement de l'économie du savoir, fraîchement diplômé en Administration des affaires, éprouve des difficultés surtout conceptuelles à comprendre et à réaliser sa mission qui suppose une approche transversale issue de la confluence de l'économie et de la gestion du savoir : peut-on en déduire que la formation ne lui a pas fourni les éléments nécessaires à la compréhension des multiples facettes de la nouvelle économie? Qu'une sensibilisation à l'intelligence économique l'aurait aidé à saisir la complexité des défis et des enjeux de l'économie du savoir? ...

Face à l'annonce d'un important projet de construction d'une autoroute raccourcissant de plusieurs heures le voyage entre deux grandes régions mais contournant sa municipalité, le maire d'une petite ville déclare qu'il fera « tout son possible » pour que ce projet ne se réalise pas, par souci de sauvegarde de sa communauté qui risque de se retrouver isolée et diminuée économiquement... S'agit-il ici d'actions d'influence qu'il compte entreprendre afin de bloquer ce projet? Face à pareille circonstance, quels sont les connaissances et les outils dont disposeraient les jeunes diplômés en management, administration des affaires ou économie afin de contrer l'éventuel échec d'un tel projet dont les retombées économiques sont considérables, si les programmes ne les ont pas préparés à comprendre le poids déterminant du facteur « information stratégique – communication stratégique – soutien – influence » impliqué dans le jeu concurrentiel auquel ils prennent part, en d'autres termes s'ils n'ont pas été formés à l'intelligence économique?

Le deuxième élément ayant joué un rôle clé dans cet exercice de réflexion sur la formation des acteurs impliqués dans le développement économique régional : un examen non exhaustif de l'offre de formation au développement économique dispensée par quelques universités ou institutions d'enseignement universitaire francophones³ canadiennes permet de constater que les futurs agents de développement économique peuvent s'inscrire à des programmes de premier et de deuxième cycle en économie, géographie ou bien administration publique. Les cours obligatoires et optionnels figurant dans les cursus de ces programmes permettent aux étudiants de s'initier et d'approfondir leurs connaissances fondamentales dans ces domaines, sans qu'on y retrouve pourtant, à part un ou deux cours optionnels axés sur les nouvelles technologies ou sur les systèmes d'information, de cours ou de blocs de cours portant sur l'information stratégique et son fonctionnement, ainsi que sur les mécanismes de soutien de la performance économique ou de stimulation de l'innovation, qu'on peut considérer, en pleine société de l'information / économie du savoir comme constituant des facteurs cruciaux dans le succès de tout projet économique. Mettre l'accent encore et encore sur les technologies ne suffit peut-être pas

³ En ordre alphabétique : HEC Montréal (www.hec.ca), Université Laval (www.ulaval.ca), Université de Moncton (www.umoncton.ca), Université de Montréal (www.umontreal.ca).

pour accéder au *sens* véhiculé par le contenant ou bien comprendre les processus communicationnels et les actions d'appui qui font que des projets prometteurs échouent faute de soutien adéquat.

À ces considérations il faudrait ajouter le constat de Conference Board du Canada (2000), au sujet des compétences relatives à l'employabilité pour les années à venir et qui sont classées dans l'ordre d'importance suivant :

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

Il est permis de considérer que le degré avancé de maîtrise de ces compétences fera en sorte que les agents de développement économique se retrouveront à la barre de projets de grande importance pour les régions où ils vont travailler. Comment seront-ils formés pour ces missions dont les implications dépassent le court terme et peuvent avoir un impact durable sur l'avenir des communautés? Serait-il raisonnable de penser qu'un programme de formation ciblant le développement économique devrait inclure dans son cursus des cours issus des sciences de l'information et de la communication, domaines qui examinent la dynamique de l'information et de la communication sous toutes leurs formes traditionnelles et numériques, et qui favorisent, entre autres, la nécessaire compréhension des concepts à la base des outils communément regroupés sous le sigle de TIC (technologies de l'information et de la communication) – utilisés à large échelle, mais peu maîtrisés, ainsi que le fonctionnement des réseaux sociaux (avec leur poids non négligeable) ? D'ailleurs, des spécialistes de renom attirent régulièrement l'attention sur les investissements considérables qui sont consacrés au TIC et sur leur incapacité à réellement servir l'avantage compétitif (Carr, 2004) tant convoité...

La formation à la gestion de l'information stratégique au Canada francophone : Les programmes de formation à la gestion de l'information stratégique au Canada francophone sont orientés vers la veille stratégique et la gestion des connaissances (Moldovan, 2008). Ils se proposent de former des professionnels qui occuperont des postes à proximité des structures de prise de décision et leurs compétences devraient les aider à fournir aux décideurs l'information stratégique nécessaire dans le processus décisionnel. Ces professionnels de l'information, diplômés en gestion stratégique de l'information, savent, entre autres, mettre sur pied un service de veille stratégique, gérer les connaissances et diriger des communautés de pratique ou d'intérêt. Ils ont aussi une compréhension des enjeux managériaux et deviennent un maillon incontournable entre les administrateurs et les professionnels des TI.

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

Sont-ils sensibilisés aux mécanismes de l'influence ou à la gestion de l'image sur Internet?...

À la lumière de nos constats précédents, on se propose de soumettre au débat la question de la formation des développeurs économiques et des gestionnaires de l'information stratégique ainsi que de l'ensemble des compétences qui leur sont nécessaires en prévision des enjeux de demain – qui sont souvent des enjeux d'aujourd'hui.

Former à l'intelligence territoriale

L'intelligence territoriale, une notion complexe : Les débats restent encore ouverts sur la notion d'intelligence territoriale. Ainsi, l'intelligence territoriale ne se résumerait pas à « la territorialisation de l'intelligence économique qui n'est finalement que la déclinaison au niveau des découpages territoriaux de la politique nationale d'intelligence économique » Bruté de Rémur (2006). En France, en Poitou-Charentes, par exemple, un Comité Stratégique d'intelligence économique a été créé sous l'autorité du Préfet de région, représentant de l'État. Ce comité s'efforce de mettre en œuvre au niveau local la politique impulsée par l'État, en cohérence avec sa doctrine de l'intelligence économique : coordination des acteurs publics, des chambres consulaires, du monde de la formation et la recherche, création de ressources partagées... Se former à l'intelligence économique territorialisée, c'est étudier l'articulation des pouvoirs régaliens, l'organisation de l'État sous l'angle juridique, la doctrine française de l'intelligence économique, les questions de défense du patrimoine économique...

D'autres auteurs définissent l'intelligence territoriale comme « l'ensemble des actions d'intelligence économique conduites de manière coordonnée par des acteurs publics et privés (marchands et non marchands) localisés dans un territoire, afin d'en renforcer la performance économique et, par ce moyen, d'améliorer le bien être de la population locale » (Marcon et Moinet, op. cit.). Les dispositifs de coordination en réseau sont placés au cœur de la formation à l'intelligence territoriale, avec des questions telles que : comment créer un intérêt commun à la collaboration, comment associer l'ensemble des acteurs, comment manager un tel réseau ? Cette vision est assez proche de la conception de « l'intelligence territoriale [comme] un processus informationnel et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants, qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet » (Bertacchini, op.cit.).

Pour d'autres chercheurs, l'intelligence territoriale répond spécifiquement aux besoins des organisations territoriales telles que les communes, les départements, les régions... Elle n'est pas la déclinaison locale de la politique nationale ; elle n'est pas un dispositif d'intérêt collectif privé-public. Elle représente « la capacité d'anticipation, la maîtrise du renseignement économique et technique et l'utilisation organisée des réseaux d'influence et d'actions au profit d'un projet d'une collectivité locale par des élus et des cadres territoriaux. » (Bruneau, 2007). Dans une telle perspective, former à l'intelligence territoriale revient à former les cadres et futurs cadres territoriaux, et à former les élus dans le cadre de dispositifs qui peuvent difficilement prendre la forme de diplômes standards de type *master* en France ou baccalauréat (*bachelor*) au Canada. En outre, si nous considérons les trois domaines précis évoqués, il faut bien considérer que :

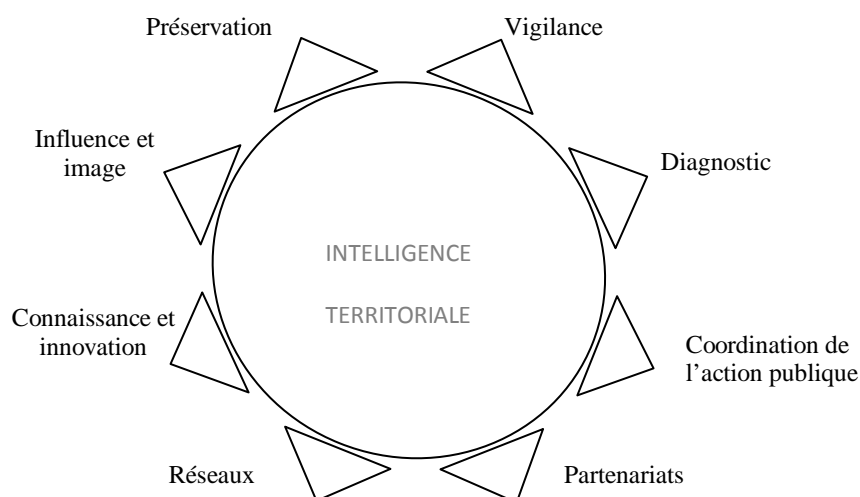
- le premier (le sens de l'anticipation) est particulièrement complexe à concevoir en termes de dispositif pédagogique. Peut-on « apprendre l'anticipation » ? ;

- le deuxième est assez classique (maîtrise du renseignement économique et technique) et renvoie apparemment aux formations habituelles – apparemment seulement car l’auteur de la définition met précisément en œuvre des approches originales et performantes, qui ne sont pratiquement pas enseignées, et discute la validité des approches habituelles, notamment dans le contexte des collectivités territoriales ;
- le troisième reste sulfureux (utilisation organisée de réseaux d’influence et d’action) et complexe : si l’approche du management en réseau a fait l’objet de travaux publiés désormais accessibles (Le Boterf, 2004; Bommelaer, 2005; Marcon et Moinet, 2007), son association au lobbying, mal vu en France, risque de questionner toute autorité académique...

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

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

FIGURE 2 Axes de l’intelligence territoriale



Les candidats à une formation de ce type auraient suivi précédemment des formations de premier cycle français ou canadien⁴ leur permettant de comprendre les enjeux du développement économique dans des contextes géopolitiques et sociaux de plus en plus instables. À part les connaissances approfondies en économie, la formation des étudiants pourrait leur permettre de s'initier au management stratégique de l'information comme moyen de stimulation de la créativité et de l'innovation locale, ainsi que de voie d'accès à l'information compétitive. À cet axe s'ajouterait l'initiation aux méthodes d'appui des projets économiques, au lobbying, ainsi qu'à la protection de l'image, en vue d'augmenter le potentiel des chantiers de développement. La poursuite des études dans un programme d'intelligence territoriale pourrait s'articuler autour de quelques grandes lignes, découlant logiquement des profils des domaines cités ci-dessus :

Proposition de référentiel de formation à l'intelligence territoriale : Plan général de formation

- I. Introduction générale : Définition de l'intelligence territoriale
- II. Axe 1. Développement économique et enjeux
 - a. Problématique générale
 - b. Objectifs pédagogiques
 - c. Liste des thèmes d'enseignement (axes Coordination de l'action publique, partenariats)
 - i. Administration et politiques publiques
 - ii. Coordination de l'action publique
 - iii. Management stratégique
 - iv. Partenariats public - privé
- III. Axe 2. Intelligence territoriale
 - a. Problématique générale
 - b. Objectifs pédagogiques
 - c. Liste des thèmes d'enseignement (axes Connaissance et innovation, réseaux)
 - i. Développement économique territorial
 - ii. Enjeux du développement territorial
 - iii. Gestion des connaissances
 - iv. Stimulation de l'innovation
- IV. Axe 3. Management stratégique de l'information
 - a. Problématique générale
 - b. Objectifs pédagogiques
 - c. Liste des thèmes d'enseignement (axes Vigilance, diagnostic, préservation)
 - i. Gestion de l'information stratégique

⁴ L'examen des cursus universitaires de premier cycle en économie, géographie et administration, dispensés dans des universités francophones du Canada, permet de constater l'absence de cours portant sur l'information stratégique ainsi que sur les concepts et mécanismes des réseaux sociaux tellement importants dans la réussite des projets de développement régional. En France également, peu de premiers cycles comportent ce type d'enseignement.

- ii. Patrimoine immatériel
 - iii. Protection de l'information
 - iv. Systèmes d'information et d'aide à la décision
- V. Axe 4. Action et influence
- a. Problématique générale
 - b. Objectifs pédagogiques
 - c. Liste des thèmes d'enseignement (axes Influence et image)
 - i. Stratégies d'influence
 - ii. Communication et image
 - iii. Stratégies-réseaux
 - iv. Gestion de crise
- VI. Validation des connaissances et insertion professionnelle
- a. Travaux individuels, collectifs, examens,
 - b. Stages en milieu de pratique
- VII. Synthèse

S'inscrivant dans une tendance qui commence à prendre contour dans les programmes universitaires européens de deuxième cycle⁵, la présente proposition introduit les thèmes de la connaissance, de l'innovation, des réseaux, du management stratégique de l'information, ainsi que de l'influence et de l'image, ce qui constituerait un enrichissement des formations actuelles au développement territorial en associant les domaines de formation que sont l'économie, l'administration et les sciences de l'information.

Sur ce tronc, il serait possible d'arrimer un cursus de type master professionnel combinant les formules pédagogiques consacrées (cours magistraux, séminaires, analyses de cas et travaux pratiques, etc.) et des stages de pratique dans des milieux organisationnels dédiés au développement territorial. À cette formule de formation initiale il serait possible d'ajouter des programmes de formation continue de type diplôme universitaire, ainsi que des mécanismes de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ou de Validation des Acquis Professionnels (ou VAP). Une autre démarche de formation continue pourrait être lancée, selon les principes de la recherche-action (Lavoie et al, 1996; Allard-Poesi, 2003) et en combinaison avec les principes de la VAE / VAP, et où des enseignants et des formateurs en intelligence territoriale pourraient encadrer les organismes et les équipes responsables de missions dans ce domaine.

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

Conclusion

Les métiers du développement territorial sont en évolution. Ils ne peuvent plus ignorer l'éclairage nouveau que leur donnent les travaux portant sur l'intelligence territoriale,

⁵ Ainsi, l'École de Management de Normandie et la HEG de Genève ont introduit des modules obligatoires de Gestion stratégique de l'information dans leurs programmes de Management.

quand bien même celle-ci n'est pas encore une discipline, ni même un champ de connaissance homogène ou stabilisé.

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

Bibliographie

- Allard-Poesi, F. et V. Perret. 2003. *La Recherche-Action*. Paris : E-Theque.
- Art du management de l'information*. 2000. Paris : Financial Times Limited, Éditions Village Mondial, 2000.
- Barney, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17- 1.
- Bergeron, P. 2000. *Veille stratégique et PME : comparaison des approches gouvernementales de soutien*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Bertacchini, Y. 2004. « Entre information et processus de communication : l'intelligence territoriale ». *Humanisme et entreprise*, 267.
- Bommelaer, H. 2005. *Trouver le bon job grâce au réseau*. Paris : Eyrolles.
- Bruneau, J.M. 2007. *Intelligence territoriale : de l'approche théorique à la mise en œuvre stratégique*. Poitiers: Thèse de doctorat. Université de Poitiers.
- Bruté de Rémur, D. 2006. *Ce que intelligence économique veut dire*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Calof, J. et F. Brouard. 2004. "Competitive Intelligence in Canada". *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2- 2.
- Carr, N. 2004. *Does it matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Conference Board of Canada. Compétences relatives à l'employabilité 2000+. www.conferenceboard.ca/education/learning-tools-/pdfs/esp2000f.pdf
- Crosta, N. 2008. *Regions and Globalisation : The New Regional Paradigm*. Colloque : «Ville, régions et territoires innovants». Québec. www.quebecinnovation2008.com/documents/presentations/Nicholas_Crosta.pdf
- Davenport, T. et L. Prusak. 1997. *Information Ecology : Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York: Oxford University Press.

- Drucker, P. F. 1998. "The Coming of the New Organization". *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ernst & Young, (coll.) 2007. *Des pôles de compétitivité aux pôles d'attractivité*. www.lesechos.fr/medias/2007/0925//300204931.pdf.
- Fayard, P. 2006. *Le réveil du samouraï : culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance*. Paris: Dunod.
- Guesnier, B. et C. Lemaignan. 2006. *Connaissance, solidarité, création, le cercle d'or des territoires*. Paris: L'Harmattan.
- Jacob, R. 2001. « La transformation d'une grande organisation de services publics selon la perspective de la gestion des connaissances ». *Gestion*, 26 (1).
- Lavoie, L., D. Marquis. et P. Laurin. 1996. *La recherche-action : Manuel d'autoformation*. Québec: Presses de l'université du Québec.
- Le Boterf, G. 2004. *Travailler en réseau : capitaliser et partager les pratiques professionnelles*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Marcon, C. et N. Moinet. 2006. *L'intelligence économique*. Paris: Dunod.
- Marcon, C. et N. Moinet. 2007. *Développez et activez vos réseaux*. Paris: Dunod, 2^{ème} édition.
- Marcon, C. et N. Moinet . 2008. « Enseigner la stratégie-réseaux », dans Larrat, P. (dir.), *Benchmark européen de pratiques en intelligence économique*. Paris: Éditions L'Harmattan.
- Martre, H., (dir.). 1994. *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Paris: La Documentation Française.
<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000410/0000.pdf>.
- Moldovan, M. 2008. « Formations universitaires en gestion de l'information stratégique au Canada francophone ». Colloque européen d'intelligence économique : approche comparée des pratiques, tendances et évolutions (Atelis). Lisbonne.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. 1999. *La concurrence selon Porter*. Paris: Éditions Village Mondial.

ANNEXE

Survol des programmes de formation au développement économique au Canada francophone

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

Le DESS Gestion et développement durable⁶ dispense le programme le plus proche de la problématique du développement territorial et donc de ce que nous appelons l'intelligence territoriale. S'adressant à tous les types d'organisations, ce programme forme des « agents de changement...capables de comprendre les défis complexes et multidimensionnels liés à l'environnement et au développement durable ...» L'analyse des cours inscrits au programme permet de constater que l'accent est mis sur la composante environnementale, en tant qu'élément central du développement durable.

Université Laval (www.ulaval.ca)

La Maîtrise en affaires publiques (gestion publique)⁷ : programme de type master professionnel, reposant sur « la science économique, la science politique et le management et forme les futurs gestionnaires publics ou analystes dans les services de planification ou d'évaluation ...des organisations publiques, parapubliques ou privées.» Il n'est pas possible de déceler la présence de cours portant sur le développement territorial ou bien sur l'information stratégique en particulier, à moins qu'il y ait des modules intégrés dans des cours traditionnellement inscrits au programme.

Université de Moncton (www.umoncton.ca)

La Maîtrise en économie⁸ : master de type recherche, qui propose, à part les cours obligatoires préparatoires à la recherche et à la thèse, des cours en Développement économique régional (ECON6800 Développement régional, ECON6810 Séminaire d'économie régionale, ECON6050 Analyse de projets).

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

⁶ HEC Montréal. DESS Gestion et développement durable. (www.hec.ca/programmes/dessgdd/brochure_dessgdd_2008.pdf)

⁷ Univ. Laval. Maîtrise en affaires publiques. (www.ulaval.ca/sg/PR/C2/indexe.html)

⁸ Univ. de Moncton. Maîtrise en économie. (www2.umoncton.ca/cfdocs/repertoire/etudes_sup/index.htm)

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

Université de Montréal (www.umontreal.ca)

La Maîtrise en sciences économiques⁹ : master type recherche, dont l'objectif est de « former des spécialistes capables d'analyser les réalités économiques et d'appliquer cette analyse pour répondre aux besoins des gouvernements, des entreprises publiques, des institutions financières et des entreprises industrielles et commerciales. » L'option Économie du développement offerte dans ce programme vise un contexte international pour ses finissants, en cherchant à « former des spécialistes capables d'analyser les politiques de croissance, d'ajustement structurel et de stabilisation mises en place par les pays en développement et en transition et aptes à répondre aux besoins d'expertise émanant des organisations internationales, des états et du secteur privé.

⁹ Univ. de Montréal. Maîtrise en sciences économiques. (www.etudes.umontreal.ca/index_fiche_prog/224010_struc.html)