



## Diplôme national de master

Domaine - sciences humaines et sociales

Mention – sciences de l'information et des bibliothèques

Spécialité – sciences de l'information et des bibliothèques et information scientifique et technique

Mémoire de stage / Août 2016

# **Définition et bénéfices d'une offre de services en intelligence territoriale pour l'Agence Régionale du Développement et de l'Innovation de la région Rhône-Alpes**

**Quentin Graff**

Sous la direction de Claire Ea,  
Référénte Veille et Intelligence économique – Agence Régionale du Développement et de l'Innovation de la région Rhône-Alpes.

Et de Marie-Françoise Defosse,  
Maitre de conférences associée - ENSSIB





*Résumé : Le service Veille et Intelligence économique de l'Agence Régionale du Développement et de l'Innovation de la région Rhône-Alpes souhaite se doter d'une offre de services structurée en intelligence territoriale. Cette dernière doit s'inscrire dans le cadre des missions des collaborateurs et des partenaires de l'ARDI. La mission de stage s'est particulièrement focalisée autour de deux points : la définition de la notion d'intelligence territoriale et son adaptation au cadre de l'ARDI.*

*Descripteurs : Intelligence territoriale – Intelligence économique – Observatoire – Gestion des connaissances*

*Abstract: ARDI's Foresight and competitive Intelligence department is looking for a structured territorial intelligence service offering. The latter must respond as part of collaborators and partners' tasks. My internship's mission is focused on two aspects: territorial intelligence concept's definition and its adaptation in the context of ARDI.*

*Keywords: Territorial intelligence – Competitive intelligence – Watch – Knowledge Management*

*Droits d'auteurs*



Cette création est mise à disposition selon le Contrat : « **Patrimoine-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France** » disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

## *Remerciements*

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement Claire Ea pour toute la confiance qu'elle m'a accordée en me confiant cette mission, pour ses nombreux conseils avisés, pour m'avoir parfaitement accompagné tout au long de mon stage et pour son exigence qui m'a permis de donner le meilleur de moi-même.

Je tiens également à remercier Marie-Françoise Defosse pour tous ses conseils quant à la rédaction de mon mémoire, pour sa disponibilité et pour sa compréhension.

Je remercie également Carine Duwat pour m'avoir très bien accueilli et intégré au sein du service Veille et Intelligence économique, pour avoir partagé avec moi son expérience et son savoir-faire en intelligence économique, pour nos nombreux échanges sur l'économie circulaire qui m'ont permis de mieux appréhender ce vaste sujet.

Je tiens aussi à remercier Anne-Marie Cahez, Brigitte Grangeon, Marie Lefebvre, Sara Maiez-Tribut, Anne Pellegrin et Christian Chapuzet pour leur bonne humeur, leur bienveillance et leur disponibilité, pour m'avoir chaleureusement accueilli et parfaitement intégré au sein de l'équipe ARDI du Bourget-du-Lac et pour leurs nombreux conseils quant à ma mission de stage et à ma future vie professionnelle.

Je remercie également Coraline Cherbit et Emilie Dumas pour leur gentillesse, pour leur disponibilité et pour tous leurs conseils et retours pendant mon stage.

Sans oublier l'ensemble des collaborateurs lyonnais de l'ARDI pour leur sympathie lors de mes visites sur le site de Lyon et pour nos différents échanges qui m'ont permis de mieux comprendre les missions et le contexte de l'ARDI.

# Sommaire

<b>SIGLES ET ABBREVIATIONS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 - CADRE ET CONTEXTE .....</b>	<b>9</b>
<b>I. L'Agence Régionale du Développement et de l'Innovation : une structure centrale dans l'écosystème régionale d'innovation .....</b>	<b>9</b>
1. <i>La création d'une grande agence régionale .....</i>	<i>9</i>
2. <i>Le rôle de l'ARDI dans l'écosystème rhônalpin.....</i>	<i>10</i>
3. <i>Les missions des différents services de l'ARDI .....</i>	<i>10</i>
<b>II. Le service Veille et Intelligence économique : centre de l'information stratégique .....</b>	<b>12</b>
1. <i>Offre de services et missions.....</i>	<i>12</i>
2. <i>Un dispositif mutualisé avec la Chambre de Commerce et d'industrie régionale .....</i>	<i>13</i>
<b>III. Mes missions de stage.....</b>	<b>13</b>
1. <i>La définition d'une offre de services en intelligence territoriale</i>	<i>13</i>
2. <i>La réalisation d'un livrable type : étude territoriale des initiatives d'économie circulaire .....</i>	<i>14</i>
<b>PARTIE 2 - APPROCHE CONCEPTUELLE ET FACTUELLE DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE .....</b>	<b>17</b>
<b>I. Le territoire comme échelle de l'action .....</b>	<b>17</b>
1. <i>Réflexions autour du concept de territoire .....</i>	<i>17</i>
2. <i>Le territoire : maille essentielle de l'écosystème français.....</i>	<i>18</i>
<b>II. L'intelligence territoriale : une notion construite autour de deux approches divergentes.....</b>	<b>20</b>
1. <i>Une approche institutionnelle au cœur de la politique de puissance de la Nation : l'intelligence territoriale descendante.....</i>	<i>21</i>
2. <i>Une approche universitaire prônant une nouvelle organisation de la société civile : l'intelligence territoriale ascendante .....</i>	<i>23</i>
3. <i>Première définition de la notion d'intelligence territoriale dans le cadre de l'ARDI.....</i>	<i>24</i>
<b>III. Les projets et initiatives d'intelligence territoriale existants en France : réalisation d'un benchmark .....</b>	<b>25</b>
1. <i>Cadre de l'étude et méthodologie .....</i>	<i>25</i>
2. <i>Les services d'intelligence territoriale et les outils mis en œuvre</i>	<i>26</i>
3. <i>La collecte de données et la mise en place d'indicateurs : pierres angulaires des dispositifs d'intelligence territoriale.....</i>	<i>31</i>
<b>PARTIE 3 - DEFINITION D'UNE OFFRE DE SERVICES STRUCTUREE ET ADAPTEE AU CADRE DE L'ARDI.....</b>	<b>35</b>
<b>I. Recueillir les besoins des collaborateurs .....</b>	<b>35</b>

1. <i>Méthodologie et objectifs</i> .....	35
2. <i>Les relations actuelles entre l'ARDI et les territoires</i> .....	36
3. <i>Les bénéfices d'une éventuelle offre de services en intelligence territoriales</i> .....	37
<b>II. Structuration d'une offre de services</b> .....	<b>38</b>
1. <i>Conclusions du benchmark, du recueil des besoins et préconisations quant à l'offre de services</i> .....	38
2. <i>L'offre de services retenue par le service Veille et Intelligence économique</i> .....	41
<b>III. Applications de l'intelligence territoriale</b> .....	<b>43</b>
1. <i>Présentation de livrables types appliqués au cadre des missions de l'ARDI Rhône-Alpes</i> .....	43
2. <i>Étude sur l'économie circulaire en Auvergne Rhône-Alpes</i> .....	45
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>47</b>
<b>SOURCES</b> .....	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>49</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>53</b>

## *Sigles et abréviations*

AAP : Appel à projets

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

ARDI : Agence Régionale du Développement et de l'Innovation de la Région Rhône-Alpes

CCIR : Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale

CRM : Customer relationship management

DCESE : Direction du Climat de l'Environnement de la Santé et de l'Energie

DVM : Dispositif de veille mutualisée

EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

KM : Knowledge management

PME : Petite et moyenne entreprise

SATT : Société d'accélération du transfert de technologies

TPE : Très petite entreprise

URL : Uniform Resource Locator

# INTRODUCTION

---

La mondialisation, la construction européenne et les politiques françaises de décentralisation ont fait du territoire, en tant qu'espace « local », un échelon géographique de plus en plus mis en avant. De ce fait, l'intelligence économique qui participe, notamment, au développement économique de la France peut donc s'appliquer à cette échelle : il est alors possible de parler d'intelligence territoriale.

Le service Veille et Intelligence économique de l'Agence Régionale du Développement et de l'Innovation de la région Rhône-Alpes, conscient de l'importance croissante des acteurs territoriaux m'a ainsi missionné pour que je définisse une offre de services en intelligence territoriale. Ma mission initiale de stage était double. En effet, en plus de la structuration de cette offre, j'ai également travaillé sur l'élaboration d'un « livrable type » d'intelligence territoriale consacré à la thématique de l'économie circulaire. Cette seconde mission m'a finalement amené à réaliser des tâches bien plus variées dont la majorité appartient davantage au cadre de l'intelligence économique que de l'intelligence territoriale. C'est pour cette raison que j'ai décidé de focaliser mon mémoire de stage sur ma première mission. En effet, présenter successivement mes deux missions me paraît peu pertinent puisqu'il s'agirait uniquement d'une description des différentes tâches que j'ai accomplies sans qu'il y ait de véritable problématique. Ainsi cette seconde mission n'est-elle présentée que dans le premier chapitre de mon mémoire. Certains éléments de cette mission servent néanmoins d'illustrations à l'application de l'offre de services en intelligence territoriale.

Cette offre de services a pour vocation d'accompagner les collaborateurs et les partenaires de l'agence dans leurs missions auprès des territoires. De ce fait, cette mission de stage consiste donc en deux principales tâches : proposer une définition de l'intelligence territoriale adaptée au cadre spécifique de l'ARDI et établir un dispositif d'intelligence territoriale capable de répondre aux enjeux des différentes missions des collaborateurs. Ces deux tâches ont donc été au cœur de mon stage et c'est pourquoi je m'intéresse dans ce mémoire à la manière dont l'intelligence territoriale se définit comme un concept complémentaire à l'intelligence économique traditionnelle et aux bénéfices pour le service Veille et Intelligence économique et, plus globalement, pour l'ensemble de l'ARDI de disposer d'une telle offre de services.

Ce mémoire de stage présente ainsi successivement le cadre et le contexte de l'ARDI dans lesquels j'ai effectué mon stage, l'approche conceptuelle et factuelle de l'intelligence territoriale qui m'a permis de définir cette notion et la structuration d'une offre de services adaptée aux problématiques et aux enjeux de l'Agence.



# **PARTIE 1 - CADRE ET CONTEXTE**

---

## **I. L'AGENCE REGIONALE DU DEVELOPPEMENT ET DE L'INNOVATION : UNE STRUCTURE CENTRALE DANS L'ECOSYSTEME REGIONALE D'INNOVATION**

### **1. La création d'une grande agence régionale**

L'Agence Régionale du Développement et de l'Innovation de la région Rhône-Alpes (ARDI) a été fondée en 2008. Cette fondation est le résultat de la fusion de six agences thématiques qui étaient réparties sur l'ensemble du territoire régional<sup>1</sup>. Aujourd'hui, l'agence compte une quarantaine de collaborateurs qui sont répartis entre deux sites : l'un à Lyon, l'autre au Bourget-du-Lac, en Savoie, dans les locaux de l'ancienne ARAMM. Cette double implantation permet à l'ARDI d'être au plus proche des différents territoires qui composent l'écosystème régional. Juridiquement, il ne s'agit pas d'une agence de l'État mais d'une association loi 1901 à but non lucratif, association à laquelle les différentes entreprises du tissu économique régional peuvent adhérer. De ce fait la gouvernance de l'agence est assurée par un conseil d'administration dirigé par Philippe Maurin-Perrier, président directeur général du groupe HEF (Hydromécanique et Frottement). Au sein de ce conseil, nous retrouvons des représentants des entreprises mais aussi des différents centres techniques rhônalpins. Son budget est financé par la Région à travers un ensemble de subventions soumises au vote du Conseil Régional. Ces différents éléments font que l'agence entretient d'étroites relations avec les décideurs économiques et politiques du territoire régional. En sa qualité de Directeur Général de l'ARDI, c'est à Philippe Barq d'assurer le lien entre ces différents acteurs et les opérations courantes de l'agence. Ce lien est d'autant plus important dans le contexte administratif et territorial actuel puisque la réforme des régions a vu la naissance de treize « nouvelles grandes » régions françaises dont la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes<sup>2</sup>, formée de douze départements<sup>3</sup> aux caractéristiques très différentes les uns des autres. Ce rapprochement des collectivités territoriales entraîne également une fusion des différentes agences de développement économique et de l'innovation. L'ARDI devrait donc fusionner au 1<sup>er</sup> janvier 2017 avec l'Agence Régionale de Développement Économique (ARDE), structure en charge du développement économique sur le territoire auvergnat, pour créer une grande structure unique à l'échelle de la nouvelle Région.

---

<sup>1</sup> L'Agence Rhône-Alpes pour la Maîtrise des Matériaux (ARAMM ; localisée au Bourget-du-Lac), Synergie Réseaux (Lyon), Rhône-Alpes Numérique (Grenoble), le Pôle Productique (Saint-Etienne), le Centre du Design (Lyon) et Systèmes Electroniques (Valence).

<sup>2</sup> Nom provisoire de la région

<sup>3</sup> Ain, Allier, Ardèche, Cantal, Drôme, Isère, Loire, Haute-Loire, Puy-de-Dôme, Rhône, Savoie et Haute-Savoie.

## 2. Le rôle de l'ARDI dans l'écosystème rhônalpin

Le rôle de l'ARDI au sein de l'écosystème régional d'innovation est structuré autour de trois actions majeures : informer, orienter et accompagner les différents acteurs rhônalpins. La première de ces actions consiste donc à fournir de l'information aux entreprises. Pour ce faire, l'ARDI propose un ensemble de publications permettant une diffusion globale de l'information mais l'agence propose également une information plus personnalisée qui prennent la forme de visites d'entreprises : les collaborateurs vont ainsi au sein même d'une entreprise pour lui fournir des précisions et des compléments d'informations les plus adaptés possibles à ses véritables besoins. Cette mission peut également se manifester sous la forme d'organisation d'évènements pour permettre aux différents acteurs de se rencontrer et d'échanger. Les deux autres actions se placent directement dans la volonté de l'ARDI d'accompagner les démarches d'innovation et de développement économique. En effet, l'agence peut notamment accompagner le projet innovant d'une entreprise en l'orientant vers des partenaires (qui peuvent aussi être des structures de recherche) et des financeurs, en l'informant sur d'éventuelles subventions européennes auxquelles l'entreprise pourrait avoir droit ou encore en lui proposant de participer à des formations collectives. Si les actions déployées par l'ARDI peuvent prendre de multiples formes dans l'accompagnement des projets de développement et d'innovation des entreprises, elles appartiennent toutes à l'une de des trois branches du triptyque « informer, accompagner, orienter ». Ces actions permettent ainsi aux entreprises de mieux structurer leur projet, de le renforcer et surtout de bénéficier d'un accompagnement personnalisé.

Par ailleurs, la région Rhône-Alpes dispose d'une Stratégie Régionale d'Innovation (SRI-SI). Cette dernière répond aux préconisations de la Commission Européenne concernant la *Smart Specialisation Strategy* : Bruxelles demande ainsi à chaque région (ou la collectivité territoriale équivalente des autres pays membres) de définir une stratégie de soutien à l'innovation du territoire. Elle est organisée selon huit axes pour améliorer les performances d'innovation de la région et sept Domaines de Spécialisation Intelligente (DSI)<sup>4</sup>. Ces derniers correspondent aux principaux secteurs économiques régionaux. Afin de permettre une meilleure compréhension de l'organisation de cette stratégie, [le schéma de la gouvernance de la SRI](#) et [le schéma illustré de ses différents enjeux](#) sont disponibles en annexes 1 et 2.

## 3. Les missions des différents services de l'ARDI

Ces activités sont portées par les différents services de l'agence régionale et plus particulièrement par 4 pôles thématiques qui sont en contact direct et quotidien avec les différents acteurs de l'écosystème rhônalpin.

- Le Plan PME est le service de l'ARDI qui coordonne le programme régional du même nom. Ce programme a pour but d'aider les différentes démarches des TPE et PME en leur proposant des solutions pour répondre à leurs

---

<sup>4</sup>Les sept Domaines de Spécialisation Intelligente sont : Santé personnalisée et maladies infectieuses et chroniques ; Procédés industriels et usine éco-efficace ; Réseaux intelligents et stockage d'énergies ; Bâtiment intelligent à haute efficacité énergétique ; Technologies et systèmes de mobilité intelligente ; Technologies numériques et systèmes bienveillants ; Sports, tourisme et aménagements de montagne.

besoins en matière de développement économique, de stratégie ou encore d'innovation. Il s'agit essentiellement d'un programme de formation et d'accompagnement des entreprises. Pour ce faire, la démarche se divise en deux parties : d'une part des actions collectives et, d'autre part, un accompagnement individuel. Par ailleurs, c'est aussi à travers l'une des référentes de ce service, en la personne d'Émilie Dumas, que la participation de l'ARDI au guichet permanent d'éco-innovation de la région Rhône-Alpes, Innov'R, se matérialise.

- L'Offre Technologique remplit essentiellement deux missions. Elle répond aux questions techniques auxquelles les entreprises peuvent être confrontées au cours de leur processus d'innovation en les redirigeant notamment vers un réseau d'experts. Ce service de l'ARDI joue aussi un rôle dans le transfert de technologies en développant la synergie entre les acteurs de la recherche régionale et les acteurs économiques. En outre, l'ARDI anime également le Réseau de Développement Technologique qui permet aux entreprises d'accéder à un ensemble de compétences techniques et technologiques.
- Le service SRI-SI est en lien direct avec les huit axes et les sept DSI de la Stratégie Régionale d'Innovation. Il s'agit de structurer les différentes filières économiques de ces domaines puis d'en animer les réseaux afin de favoriser la synergie entre les acteurs et de faire émerger des projets structurants. Il est donc aussi question d'accompagner les entreprises d'un de ces sept secteurs ou bien encore de les accompagner dans la mise en œuvre de certains axes transversaux à l'instar de l'axe « innovation par les usages ». Il s'agit alors tant de sensibiliser les acteurs économiques aux bénéfices d'une telle pratique que de leur permettre de réaliser un tel projet.
- Le Bureau Europe a pour principale mission d'accompagner les acteurs régionaux vers les projets européens. Dans ce cadre, il conduit notamment des actions pour informer ces acteurs sur les différents AAP européens et surtout pour leur expliquer comment ces derniers fonctionnent et comment avoir accès aux aides qu'ils proposent. Pour ce faire, le Bureau Europe organise notamment des journées d'information consacrées à ces AAP. L'accompagnement des entreprises comporte également la réalisation de diagnostics de leurs compétences pour établir le profil de l'entreprise et la correspondance de celui-ci avec les différents projets européens. Ce service met également en œuvre le dispositif Incub'Europe, financé par la Région, qui permet aux PME et TPE d'avoir accès aux services de consultants sur des thématiques et questions liées à l'Union européenne. Par exemple, ces entreprises peuvent ainsi être aidées dans la définition de leur stratégie européenne ou dans la recherche de partenaires dans le cadre de leur projet. Le Bureau Européen est également membre de *L'Entreprise Europe Network* (EEN), réseau ayant vocation à aider les entreprises désireuses d'innover à l'internationale. Il dispose notamment d'une large base de données permettant ainsi au service européen de l'ARDI d'orienter les acteurs rhônalpins pour trouver le bon partenaire dans le cadre d'un échange de compétences ou d'un transfert de technologies. Le Bureau Europe remplit donc les missions du triptyque « informer, orienter et accompagner » à l'échelle de l'Union européenne.

En plus de ces 4 pôles, l'ARDI se compose également d'une direction générale, des services administratifs nécessaires au bon fonctionnement de toute structure et de trois services support :

- Le service Information, Communication et Transfert qui a la tâche de gérer la communication externe de l'ARDI à destination des entreprises et des partenaires. Cette mission peut prendre de nombreuses formes : la publication de la revue de l'ARDI, *Impact*, la production d'une newsletter mensuelle sur les activités de l'agence et les événements dont l'ARDI est partenaire, la présence d'un stand ARDI lors des différents salons et expositions.
- Le service Système Informatique (SI) assure tout le support et la sécurité informatiques de l'agence. Il s'occupe notamment de la gestion de Sachimi qui est l'outil de CRM (*customer relationship management*) utilisé par l'ensemble des collaborateurs. Cet outil leur permet ainsi d'avoir un suivi des entreprises accompagnées. Ce service gère également les bases de données et les différents outils de *knowledge management* tels que Pentaho et Antidote. Le premier est une solution de *business intelligence* pour analyser et exploiter les différentes données collectées. Le second est quant à lui un moteur de recherche sémantique permettant d'explorer les différentes ressources informatiques dont dispose l'ARDI. Par ailleurs, le SI s'occupe également de la gestion et de la maintenance des sites externes liés à l'ARDI comme celui du Plan PME par exemple.
- Le service Veille et Intelligence économique au sein duquel j'ai réalisé mon stage.

## **II. LE SERVICE VEILLE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE : CENTRE DE L'INFORMATION STRATEGIQUE**

### **1. Offre de services et missions**

Le service s'adresse exclusivement aux collaborateurs de l'ARDI et aux services de la Région : il se positionne donc bien dans une logique de service support : il accompagne les activités des collaborateurs de l'ARDI en leur proposant un ensemble d'informations stratégiques et de livrables. Le service Veille et Intelligence économique apporte donc une véritable valeur ajoutée au travail des différents pôles de l'ARDI puisqu'il est en mesure de fournir une information traitée qui permet de mieux cerner une problématique et qui a donc une fonction d'aide plus ou moins directe à la prise de décisions. Ainsi le service peut-il aussi bien répondre à une demande ponctuelle (la réalisation d'un benchmark sur un sujet précis) que proposer un service plus continu comme la mise en place d'une veille pour suivre, par exemple, l'actualité d'un sujet d'innovation. En tout, treize axes thématiques ont été mis en surveillance en 2015, ce qui représente un ensemble de mille sept cents sources qualifiées.

Concernant les livrables que le service propose, il peut s'agir de dossiers de veille, de newsletters, de benchmarks, de billets d'étonnement suite à la participation à un événement, de cartographies pour illustrer un support de communication, etc. Au total, le service a produit sur l'année 2015 soixante-huit publications et a répondu à soixante-et-une demandes de recherches d'informations des collaborateurs de l'ARDI.

Tous ces travaux peuvent être réalisés à partir des différents outils dont le service dispose. L'outil de veille utilisé est la plateforme *Digimind* sur laquelle est centralisée toute l'information stratégique collectée et à partir de laquelle les différentes newsletters sont réalisées. Par ailleurs, le service utilise également l'outil CRM *Sachimi* mais aussi d'autres bases de données externes comme la base professionnelle *Diane* qui permet d'obtenir des informations sur les différentes entreprises enregistrées en France. Enfin, un outil comme *ArcGIS*, pour la réalisation de cartes géographiques statiques et dynamiques est également utilisé.

## **2. Un dispositif mutualisé avec la Chambre de Commerce et d'industrie régionale**

Le service est composé de trois personnes : Carine Duwat, référente et coordinatrice du pôle, Coraline Cherbit, référente Veille et Intelligence économique et Claire Ea, référente Veille et Intelligence économique sous le tutorat de laquelle j'ai réalisé ce stage. Cet effectif permet donc une répartition des sujets de veille et plus généralement des réponses aux demandes des différents collaborateurs. En effet, chaque référente réalise, par exemple, pour le compte d'un référent DSI une newsletter sur l'actualité du secteur économique concerné. Cette newsletter est réalisée à partir d'une veille mise en place à la demande du référent et en étroite collaboration avec celui-ci : il en définit le cadre et ses retours permettent de l'affiner au cours du temps. Par ailleurs, l'ARDI a signé une convention avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Rhône-Alpes (CCIR) qui permet aux deux structures de mutualiser leurs ressources de veille, notamment à travers l'utilisation d'une plateforme de veille commune. Ainsi deux personnes sont-elles détachées de la CCIR auprès de l'ARDI dans le cadre d'un dispositif de veille mutualisé : l'une à temps plein et l'autre à 50%.

### **III. MES MISSIONS DE STAGE**

#### **1. La définition d'une offre de services en intelligence territoriale**

Cette mission s'inscrit dans une volonté du service IE Veille de développer de nouvelles compétences et de nouveaux outils afin d'inscrire les démarches classiques de veille et d'intelligence économique dans une logique territoriale. Ce désir s'explique par le regain d'intérêt pour les territoires au cours des dernières années. En effet, ils sont devenus la principale maille du développement économique de la région.

Il s'agit donc de définir ce qu'est l'intelligence territoriale et d'observer les démarches et les initiatives existantes sur ce sujet en France, d'en analyser le contenu puis de l'adapter au contexte de l'ARDI afin de proposer une offre de service propre à l'agence et qui puisse répondre pleinement aux besoins des différents collaborateurs. Il est donc nécessaire de prendre en compte l'existant et de ne pas seulement proposer une solution hors-sol ce qui constitue l'une des principales contraintes de ma mission.

## 2. La réalisation d'un livrable type : étude territoriale des initiatives d'économie circulaire

Une fois cette première mission achevée, l'objectif était de mettre en application l'offre de services ainsi constituée dans un cadre précis. Dans le cadre des missions d'Emilie Dumas, l'ARDI a participé à un premier recensement des projets et des initiatives d'économie circulaire sur le territoire rhônalpin. La fusion politique et administrative avec l'Auvergne crée le besoin d'élargir ce recensement à l'ensemble du nouveau territoire régional. Or un tel projet est parfaitement compatible avec l'intelligence territoriale puisqu'il s'agit bien de collecter de l'information dans un espace défini et d'en rendre compte : ma seconde mission s'est donc inscrite dans ce cadre. Comme évoqué en introduction, mon mémoire se concentre principalement sur ma première mission. C'est pourquoi, j'ai choisi de profiter de cette première partie de présentation pour développer plus en détail les différentes tâches que j'ai effectuées dans le cadre de cette seconde mission.

Cette mission a été l'occasion pour moi de découvrir le travail en collaboration avec des partenaires extérieurs à l'ARDI, puisqu'il s'agit d'un partenariat avec la DCESE en les personnes de Florence Charnay, chargée de mission, et de Coralie Neyrand, stagiaire – chargée de mission économie circulaire. Cette dernière a, par ailleurs, été mon interlocutrice principale. Une première réunion de cadrage, avec la présence de Claire Ea, de Carine Duwat et d'Emilie Dumas pour l'ARDI, a été organisée dès le mois d'avril afin de définir plus précisément les objectifs et le déroulement de cette mission. En outre, dans le cadre du recensement des projets en Auvergne, un comité partenarial a été mis en place afin de faire remonter de l'information sur les projets pérennes d'économie circulaire.

Avant d'entrer davantage dans le détail de cette mission, il me semble important de rappeler la définition de l'économie circulaire. Il s'agit d'un modèle économique qui s'inscrit dans une perspective de croissance inspirée des cycles du Vivant, en opposition au modèle linéaire « extraire, fabriquer, consommer, jeter » et en accord avec l'optimisation de l'utilisation des ressources et la réduction des impacts environnementaux. L'économie circulaire, d'après les travaux de l'ADEME<sup>5</sup>, invite tous les acteurs économiques à se saisir d'une nouvelle opportunité basée sur un nouveau modèle de création de valeur qui reprend le triptyque économique, social et environnemental. Plus précisément, elle se traduit par une reconsidération des modes de production et de consommation en faveur d'une croissance économique plus durable et dissociée de l'épuisement des ressources. Selon l'ADEME, elle est définie par sept piliers<sup>6</sup> qui reprennent les étapes majeures du cycle de vie d'un produit. [Le schéma que propose l'ADEME](#) est disponible en annexe 3.

De manière plus concrète, mes activités au cours de cette seconde mission ont été nombreuses. Tout d'abord, j'ai réalisé une étude des tendances de l'économie circulaire à partir du corpus de veille capitalisé au sein du progiciel Digimind par le service Veille et Intelligence économique de l'ARDI. Cette

---

<sup>5</sup> « Economie circulaire : notions », ADEME, octobre 2014.

URL : [www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/fiche-technique-economie-circulaire-oct-2014.pdf](http://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/fiche-technique-economie-circulaire-oct-2014.pdf) (10 pages) (page consultée le 27/08/2016)

<sup>6</sup> Allongement de la durée d'usage, approvisionnement durable, consommation responsable, éco-conception, écologie industrielle et territoriale, économie de la fonctionnalité et recyclage.



première étude m'a permis de mettre en œuvre certains principes de bibliométrie appris au cours de mon année de master SIBIST. Cette étude avait pour objectif de mettre en avant l'une ou l'autre thématique de l'économie circulaire qu'il serait ensuite intéressante d'approfondir : ce premier travail peut donc être décrit comme un outil d'aide à la prise de décision, une fonction qui est au cœur de l'intelligence territoriale. J'ai présenté cette étude des tendances lors d'une seconde réunion en présence de tous les collaborateurs et partenaires de la mission.

Ensuite, Coralie Neyrand et Florence Charnay ont établi quatre thématiques liées à l'économie circulaire qui sont au cœur de l'actualité et des préoccupations de la DCESE : l'alimentation durable, le biomimétisme, l'innovation et le numérique. Ces quatre sujets ont fait l'objet de quatre études exploratoires : les deux premières ont été réalisées par Coralie Neyrand et les deux autres par moi-même. En outre, afin d'alimenter le travail de cette dernière, j'ai mis en place une veille multilingue<sup>7</sup> sur l'alimentation durable - et plus particulièrement le gaspillage alimentaire - et le biomimétisme. Cela a été l'occasion idéale pour me familiariser, à la fois, avec un outil professionnel de veille comme Digimind, et aussi, plus globalement avec la mise en œuvre concrète d'un dispositif de veille sur un sujet que je ne connaissais pas. J'ai ainsi pu mettre en place différents agents de veille à travers l'écriture de requêtes constituées de plusieurs opérateurs booléens et la qualification de multiples sources afin de couvrir l'intégralité des langues surveillées.

Concernant mes deux études exploratoires, j'ai tout d'abord scindé le sujet « numérique » en deux parties : l'informatique durable et le numérique comme catalyseur de l'économie circulaire. La seconde partie a été insérée dans l'étude consacrée à l'innovation et à l'économie circulaire. J'ai finalement réalisé deux études : une sur l'informatique durable et l'autre sur l'innovation verte. La première d'entre elles se composait de deux chapitres : un état de l'art et une analyse territoriale. L'état de l'art m'a demandé un fort processus d'acculturation à cette problématique afin d'être en mesure de rendre compte de l'état d'avancement de cette thématique à l'échelle mondiale. Cette étude m'a permis d'aborder un autre aspect des métiers liés à l'intelligence économique et à la veille. En effet, il s'agissait de réaliser une recherche d'informations sur un sujet spécifique et d'identifier les principaux acteurs et sources d'information. L'analyse territoriale est, quant à elle, fortement liée à ma mission d'intelligence territoriale puisqu'il s'agit de rendre compte de la réalité territoriale et d'identifier les éventuelles forces, faiblesses, menaces et opportunités du territoire. L'étude exploratoire sur l'innovation verte comporte elle aussi une analyse territoriale mais aussi une étude problématisée autour de la question de l'économie circulaire comme source d'innovation. Pour les besoins de cette étude, j'ai été amené à réaliser un large recensement des acteurs et des projets d'économie circulaire en France puis en Auvergne-Rhône-Alpes. Ces deux études exploratoires n'ont, pour le moment, pas été diffusées et c'est pour cette raison que je ne peux les joindre en annexe à mon mémoire.

J'ai également participé au recensement collaboratif des projets et des initiatives en Auvergne. Pour ce faire, j'ai essentiellement mis en avant les projets identifiés lors de mes deux études et je l'ai complété par une recherche sur les différents centres de ressources<sup>8</sup> liés à l'économie circulaire. Je reviendrai plus

---

<sup>7</sup> Veille en français, anglais, allemand, espagnol et portugais.

<sup>8</sup> Comme celle de l'ADEME ou encore celle du Pôle Eco-conception et Management du cycle de vie.

précisément sur le lien entre ces différentes tâches réalisées et l'intelligence territoriale dans le dernier chapitre de mon mémoire.

Enfin, en plus de ces deux missions structurées, j'ai également été amené à participer à la vie courante du service. Cette participation peut prendre plusieurs formes comme répondre de façon ponctuelle à certaines demandes des collaborateurs de l'ARDI ou participer à un dossier de veille. Ainsi ai-je, par exemple, réalisé pendant mon stage un travail de recensement des entreprises d'Auvergne Rhône-Alpes ayant participé à un projet labellisé lors d'un appel à projets du Fonds Unique Interministériel, fonds qui vise à soutenir la recherche appliquée.



## **PARTIE 2 - APPROCHE CONCEPTUELLE ET FACTUELLE DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE**

---

### **I. LE TERRITOIRE COMME ECHELLE DE L'ACTION**

Avant même de s'intéresser plus précisément à l'intelligence territoriale, il est naturellement nécessaire de définir le concept de territoire. Ce travail est d'autant plus important qu'il s'agit là d'une notion qui peut prendre de multiples sens en fonction des disciplines universitaires. Ainsi la première question que je me suis posé a-t-elle été de définir ce que peut être un territoire, et pour ce faire, plusieurs approches ont été abordées.

#### **1. Réflexions autour du concept de territoire**

Le territoire apparaît avant tout comme un espace plus ou moins délimité avec des attributs physiques qui lui sont propres : le territoire n'est, dans ce cadre, qu'une somme de caractéristiques physiques. Or cette définition purement physique ne peut être satisfaisante dans le cadre de l'intelligence territoriale puisque cette dernière exploite nécessairement des ressources immatérielles des territoires telles que les compétences de ses différents acteurs.

Par conséquent, il convient de s'intéresser également aux attributs idéels d'un territoire. Ainsi un territoire se définit-il également, d'après le dictionnaire en ligne *Larousse*<sup>9</sup>, comme une étendue sur laquelle s'exerce une autorité : le territoire peut donc aussi être l'espace d'application d'une politique. Cette définition est particulièrement intéressante puisqu'elle introduit les décideurs territoriaux, des acteurs importants dans le cadre de l'intelligence territoriale. En effet, à l'instar de l'intelligence économique, il est d'ores et déjà possible d'imaginer que l'intelligence territoriale, par sa maîtrise de l'information stratégique d'un territoire, a vocation à s'adresser aux décideurs politiques et économiques du territoire en question.

En outre, le territoire apparaît également comme un espace culturel majeur. En effet, un territoire peut être associé à une culture, à une identité et à des usages qui lui sont propres et qui peuvent fortement varier d'un territoire à un autre. Par ailleurs, des territoires aux caractéristiques physiques différentes peuvent pourtant avoir des caractéristiques culturelles semblables ce qui appuie encore davantage le fait que la seule définition physique du territoire ne peut être satisfaisante. Par ailleurs, cette approche culturelle d'un territoire met également en avant un élément central : le territoire est un espace habité par une population et cette dernière a nécessairement un impact sur le territoire puisqu'elle le perçoit et surtout se l'approprie. Cette relation entre un territoire et sa population est particulièrement importante puisqu'elle engendre de multiples interactions réciproques. En effet, Yves Pesqueux évoque le territoire comme « *un lieu de ressources au regard d'un tressage entre des facteurs naturels, des facteurs humains compte tenu d'un contexte social, institutionnel, politique et culturel voire ethnique (ou même infra-ethnique) dans une perspective plus ou moins*

---

<sup>9</sup> Définition du dictionnaire en ligne Larousse : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/territoire/77470> (consultée le 21/08/16)

déterministe (qu'il s'agisse de déterminisme géographique mais aussi social, etc., ou de probabilisme constitué par un mix des éléments du tressage) »<sup>10</sup>. Ainsi, si le territoire, par ses caractéristiques physiques, peut mettre en avant certains types d'usages, il est aussi défini par les compétences de ses habitants. Le territoire peut donc aussi être défini comme l'interaction entre un espace physique et les pratiques de la communauté humaine qui l'habite. De ce fait, les territoires ne se différencient pas seulement les uns des autres par leurs seuls attributs physiques mais aussi par le patrimoine humain qui s'y développe. Par conséquent, une notion comme celle d'attractivité territoriale peut être considérée comme la mise en valeur de ce patrimoine, patrimoine qui peut être économique, social ou encore culturel.

À ce stade de notre étude, la définition proposée par Claude Courlet apparaît comme une bonne synthèse : « *Le territoire se définit par ce dont il est capable : un lieu social de proximité se construisant pour concevoir horizons et projets (...) Et le territoire, loin d'être un domaine de repli, est appelé à être un espace de relations et d'ouverture instituant sa cohérence propre et son lien avec le monde. L'effet de proximité (cognitive, institutionnelle, organisationnelle) qui caractérise le territoire aide à créer la confiance et concourt à la visibilité des enjeux, des initiatives et des porteurs (...) Lieu de ressources humaines, il devient donc un site privilégié de constitution du capital social. Par-là, il sera la base de la gouvernance de demain* »<sup>11</sup>. Je me suis donc basé sur cette définition pour la suite de mon travail.

## **2. Le territoire : maille essentielle de l'écosystème français**

Si le concept de territoire est désormais défini, il est aussi intéressant de voir que le territoire occupe une place importante dans l'écosystème français. En effet, la mondialisation, les directives européennes et les récentes politiques de réforme territoriale de l'acte III de la décentralisation sont autant de facteurs qui tendent à renforcer l'influence des territoires. Cette influence est d'autant plus grande que celle de l'Etat tend à se réduire du fait de la mondialisation qui dépasse le cadre des Nations dans une logique de libre-échange. Ainsi Loghi et Spindler définissent-ils un nouveau concept : la *Glocalisation*. Ils l'expriment comme le regain de pertinence accordé aux dynamiques territoriales au sein de la Mondialisation : « *ce qui est important est de comprendre comment l'économie globale s'enracine dans les structures territoriales historiques, comment le global se nourrit en permanence du local en le transformant* »<sup>12</sup>. Yvon Pesqueux développe lui aussi ce point en mettant en avant que la notion de territoire a subi des modifications du fait de « *la mondialisation au nom du tressage du global et du local (...) et de la remise en cause de « l'isolement » institutionnel et organisationnel.* » La construction européenne renforce également l'importance des territoires. En effet, le traité de Maastricht de 1992 a créé un Comité des

---

<sup>10</sup> Pesqueux (Yves), « La notion de territoire », *Colloque Propedia - Observatoire économique des banlieues*, Paris, décembre 2009.

<sup>11</sup> Courlet (Claude), « Conduites du développement des territoires. Processus continu de créativité des territoires ; le travail sur les enjeux, les outils ; comment mieux penser le développement territorial ? », Table ronde Bucourt F., Courlet C., Garofoli, G., Pecqueur, B., Perrot, B., *colloque Territoire-Acteur et Mondialisation*, Chambéry, 29 octobre 2003.

<sup>12</sup> Longhi (Charles) et Spindler (Jacques), *Le développement local*, Librairie générale du droit et de la jurisprudence, Paris, 1999.

régions qui a permis de créer « *un lien direct entre régions et Union européenne* »<sup>13</sup>, ce qui permet aux régions de s'adresser directement aux institutions européennes sans avoir besoin de recourir au concours de l'Etat. Ce lien est visible à travers certaines politiques telles que la politique régionale de l'Union européenne. Il s'agit d'une « *une politique d'investissement. Elle soutient la création d'emplois, la compétitivité et la croissance économique, l'amélioration de la qualité de vie et le développement durable. Ces investissements favorisent la mise en œuvre de la stratégie Europe 2020* »<sup>14</sup> : les régions sont bel et bien au centre de la construction européenne.

La nouvelle place du territoire est aussi visible à travers certains textes de loi. En effet, si l'acte III de la décentralisation a notamment vu la naissance des nouvelles grandes Régions aux pouvoirs renforcés, d'autres lois mettent aussi en avant le territoire. En effet, la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte<sup>15</sup> consacre plusieurs passages aux territoires et les dotent notamment d'outils pour favoriser le passage à l'économie circulaire. Cette loi est particulièrement intéressante dans le cadre de la seconde mission de stage consacrée à l'économie circulaire. En effet, ma mission a pour vocation de s'inscrire comme une application concrète des différents principes et services développés lors de la mission consacrée à l'intelligence territoriale. Or cette loi met en avant que les territoires sont des acteurs importants de l'économie circulaire : ce sujet est donc bien propice à l'application de l'offre de services en intelligence territoriale.

Dans le cadre de la future offre de services, il convient également de définir l'échelle territoriale à laquelle l'intelligence territoriale peut intervenir. En effet, la définition de territoire n'implique aucune restriction de taille : il peut s'agir de l'ensemble du territoire national comme du territoire d'une agglomération, mais il apparaît globalement comme une échelle « locale ». Néanmoins dans le contexte de l'ARDI, il est évident que l'échelle territoriale principale est tout simplement l'échelle régionale, ce qui correspond au cadre politique des missions de l'agence. Si la maille régionale est naturellement mise en avant du simple fait des missions de l'ARDI, d'autres échelles peuvent aussi être envisagées. En effet, les pôles de compétitivité, les clusters ou encore les principaux EPCI de la région sont également des mailles importantes de l'écosystème rhônalpin du fait de leur poids économique et de leur potentiel d'innovation. En outre, ces différentes mailles sont en contact direct avec les acteurs économiques régionaux. De ce fait, il paraît intéressant de les considérer dans le cadre d'une démarche d'intelligence territoriale et donc de ne pas se limiter aux seules frontières des collectivités locales. Par ailleurs, il est important de souligner que les territoires peuvent s'emboîter : il peut exister au sein d'un même espace différents décideurs politiques et ces derniers peuvent avoir des visions et des objectifs contradictoires.

---

<sup>13</sup> « Europe des régions, des nations, fédérale », *Vie Publique, Au cœur du débat public*, janvier 2013.

URL : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/union-europeenne/approfondissements/europe-regions-nations-federale.html> (consultée le 21/08/16)

<sup>14</sup> Site internet de la politique régionale de l'UE : [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/fr/](http://ec.europa.eu/regional_policy/fr/) (consultée le 21/08/16)

<sup>15</sup> LOI n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte (1)

URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031044385&categorieLien=id> (consultée le 21/08/16)

## II. L'INTELLIGENCE TERRITORIALE : UNE NOTION CONSTRUITE AUTOUR DE DEUX APPROCHES DIVERGENTES

Une fois ce premier travail de définition autour de la notion de territoire réalisé, il convient de s'intéresser plus spécifiquement au concept même d'intelligence territoriale. Ce dernier est un concept relativement jeune : en effet, le terme n'apparaît officiellement pour la première fois qu'en 2003 dans le rapport Carayon<sup>16</sup>. De ce fait, il n'existe aucune définition clairement établie de ce qu'est l'intelligence territoriale. Afin de mieux cerner ce concept, mon étude est partie du rapport Martre de 1994<sup>17</sup> qui pose les premiers fondements de la politique française d'intelligence économique. En effet, c'est dans ce rapport que l'importance de maîtriser les flux croissants d'informations dans le contexte de fin de la Guerre Froide et d'émergence des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication est, pour la première fois, clairement définie. Il s'agit alors de sélectionner les informations pertinentes pour prendre les bonnes décisions stratégiques. Outre ce premier rapport, j'ai étudié d'autres rapports et textes officiels touchant à l'intelligence économique et à l'intelligence territoriale afin de saisir au mieux le contexte institutionnel dans lequel ces deux notions ont pu se développer. Je me suis également intéressé à tout un corpus de textes scientifiques dont l'ensemble des références est indiqué dans la bibliographie de mon mémoire. En effet, la production universitaire sur l'intelligence territoriale est particulièrement fournie, notamment autour du pôle des sciences de l'information de l'université de Franche-Comté à Besançon autour duquel s'est structuré *l'International Network of Territorial Intelligence*. En outre, l'intelligence territoriale apparaît comme une notion presque exclusivement francophone : il n'existe que peu de traductions de ce concept.

Pour présenter les différents aspects de l'intelligence territoriale, j'utiliserai la typologie de Maud Pélissier<sup>18</sup> qui met en avant deux approches divergentes qui coexistent : l'intelligence territoriale descendante et l'intelligence territoriale ascendante. Il existe néanmoins des points de convergence entre ces deux visions. En effet, l'une et l'autre partent d'un même constat : l'intelligence territoriale a vocation à tisser des réseaux d'acteurs afin de favoriser des dynamiques locales de synergie et de coopération.

Afin de synthétiser les différences entre ces deux approches, j'ai réalisé au cours de mon stage deux *mindmaps* présentant les principaux éléments des deux visions. Ces cartes heuristiques ont été présentées à l'intégralité du service Veille et Intelligence économique au cours d'une réunion au début de mon stage, réunion pendant laquelle j'ai présenté les premiers résultats de mon travail, ce qui correspond essentiellement aux deux premiers chapitres de cette deuxième partie. [Les deux mindmaps](#) sont consultables dans les annexes (annexe 5) de ce mémoire de stage.

---

<sup>16</sup> Carayon (Bernard), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport à Jean-Pierre Raffarin, 2003.

<sup>17</sup> Martre (présidé par), *L'intelligence économique et la stratégie des entreprises*, Rapport du Commissariat général du Plan, 1994.

<sup>18</sup> Pélissier (Maud), « Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? », *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol. 1, février 2009, p. 291-303.

## 1. Une approche institutionnelle au cœur de la politique de puissance de la Nation : l'intelligence territoriale descendante

Cette première approche s'inscrit pleinement dans la continuité du rapport Martre. En effet, le rapport a été écrit dans le contexte post Guerre Froide où de nouvelles formes de conflits commencent à apparaître : des conflits qui prennent alors la forme de guerres économiques. Ce contexte est plus précisément marqué par l'importance exponentielle de l'information : cette dernière est de plus en plus volumineuse et sa maîtrise est au cœur de véritables guerres de l'information. Le rapport Martre a pour ambition le développement en France d'une politique d'intelligence économique pour répondre à ces enjeux liés à l'information. Ce contexte est renforcé par Christian Harbulot<sup>19</sup> qui insiste plus particulièrement sur la nécessité pour la Nation de disposer d'une politique d'intelligence économique afin de protéger les intérêts économiques de la nation : « *l'intelligence économique est un patriotisme économique* ». Il y a également l'idée que seule une telle politique peut être en mesure de faire de la France une grande puissance mondiale dans le cadre de la « Guerre de l'information ». Le rapport Mongereau<sup>20</sup> de 2006 associe également l'intelligence économique à ce nouveau conflit : la maîtrise des flux d'informations est de plus en plus capitale dans ce contexte. Le rapport Carayon parle quant à lui de la nécessité d'un retour à un état-stratège interventionniste et protectionniste, un retour possible à travers l'intelligence économique et ses différentes composantes que sont la veille, l'influence et la protection de l'information.

Si l'intelligence économique se définit donc comme une politique de puissance de l'Etat, l'intelligence territoriale doit être l'adaptation locale de cette politique. On peut ainsi parler d'intelligence économique territorialisée (IET). Dans le cadre de l'approche descendante, l'intelligence territoriale n'existe que comme la déclinaison locale d'une politique étatique. Pour Bernard Carayon, l'intelligence territoriale doit donc nécessairement s'intégrer dans le cadre d'une politique nationale régie par l'Etat. De ce fait, les acteurs de l'intelligence territoriale descendante ne sont autres que les représentants de l'Etat décentralisé : les chambres consulaires, les préfetures ou encore la gendarmerie. Les PME forment quant à elles les cibles d'une telle politique car elles sont au cœur de l'écosystème national. Maud Péliissier considère même que, dans cette logique, l'intelligence économique nationale a pour cible les grands groupes contrairement à l'intelligence économique territorialisée qui vise les entreprises de taille réduite.

De manière plus générale, l'approche descendante ne considère justement le territoire que par ce qu'il est, d'après Bernard Carayon, « *le creuset de l'activité économique des PME* » et parce que la compétitivité de ces dernières, et donc la puissance économique de la nation, est fortement liée à l'attractivité du territoire auquel les PME appartiennent. L'intelligence économique territorialisée se place ainsi également comme une notion proche du marketing territorial puisqu'il s'agit de valoriser le territoire et de le rendre compétitif, notamment à l'échelle

---

<sup>19</sup> « L'intelligence territoriale doit s'adosser à une vraie stratégie et à une politique de puissance », *Comprendre & Entreprendre* N°12, mai 2015.

<sup>20</sup> Mongereau (présidé par), *Intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises*, Rapport du Centre d'analyse économique, 2006.



internationale. Michael Porter<sup>21</sup> va même plus loin puisqu'il affirme que l'avantage concurrentiel d'une nation est directement dépendant de l'attractivité de ses territoires.

L'intelligence territoriale se définissant également par sa capacité à créer un réseau d'acteurs, l'approche descendante met aussi en avant la nécessité d'une collaboration entre les acteurs publics, chargés de faire vivre la politique nationale au sein des territoires, et les acteurs privés, disposant du capital économique. Ainsi le Préfet Rémy Pautrat, qui apparaît comme l'un des principaux pionniers d'une application locale des principes de l'intelligence économique et donc d'une forme d'intelligence territoriale, déclare-t-il : « *l'intelligence territoriale consiste à organiser la synergie des pouvoirs publics à l'échelon local et la coopération public/privé au profit de la puissance nationale, laquelle passe aujourd'hui par la prospérité économique. Cette démarche participe de la réforme publique destinée à faire émerger un Etat stratège et partenaire* ». Parmi les initiatives fondatrices de Rémy Pautrat, il y a notamment la création d'un portail de sensibilisation à l'intelligence économique en Essonne dans la première moitié des années 1990, l'organisation des premières assises régionales de l'intelligence économique en Basse-Normandie en 1997 ou encore la création du CDIES (Comité pour le Développement de l'Intelligence Économique et Stratégique) dans la région Nord Pas-de-Calais en 1999. Ainsi lors de ses différentes affectations, le préfet a-t-il développé des projets pour essayer de diffuser la politique nationale d'intelligence économique née des conclusions du rapport Martre.

En conclusion, cette approche se base sur une vision du territoire comme un simple réceptacle passif : c'est un espace neutre parfaitement malléable et qui ne possède pas de caractéristiques qui lui soient propres en dehors de ses attributs physiques. L'intelligence territoriale descendante se construit comme un prolongement d'une politique nationale d'intelligence économique, politique ayant pour but de permettre à la France de conserver son statut de puissance économique dans le contexte de la Mondialisation et surtout de la guerre de l'information. Il s'agit donc uniquement d'intelligence économique territorialisée qui vise à renforcer la compétitivité des entreprises grâce à une démarche de marketing territorial passant notamment par la création de liens et de synergies entre les différents acteurs locaux. Pour Rémy Pautrat et Éric Delbecque<sup>22</sup>, la promotion des pôles de compétitivité par l'Etat s'inscrit pleinement dans une telle démarche. En effet, il s'agit d'un territoire informel où les différents acteurs économiques sont incités à coopérer les uns avec les autres à travers différents projets collaboratifs tels que ceux sélectionnés au cours de l'appel à projets « Projets structurants des pôles de compétitivité » du Fonds Unique Interministériel et sont aussi fortement sensibilisés aux principes de l'intelligence économique, et même plus particulièrement à ceux relatifs aux nouvelles menaces informationnelles. En effet, la création de ces pôles en 2005 s'inscrit pleinement dans une nouvelle politique industrielle qui a pour objectif principal d'acculturer l'écosystème français au modèle du cluster, modèle qui est, par ailleurs, basé sur l'idée d'un réseau d'entreprises, idée qui est aussi centrale dans le cadre de l'intelligence territoriale.

---

<sup>21</sup> Porter (Michael), *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, 1993.

<sup>22</sup> Pautrat (Rémy), Delbecque (Éric), « L'intelligence territoriale : la rencontre synergique public/privé au service du développement économique », *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol. 1, février 2009, p. 15-28.

## 2. Une approche universitaire prônant une nouvelle organisation de la société civile : l'intelligence territoriale ascendante

Si l'approche descendante ne considère pas le territoire individuellement, l'approche ascendante fait au contraire du territoire un acteur endogène de son propre développement ; cette différence constitue même la principale source de divergences entre les deux notions. Pour Maud Pélissier<sup>23</sup>, les territoires deviennent de fait non substituables les uns aux autres puisque, dans cette logique, il devient aussi nécessaire de considérer les ressources immatérielles du territoire : son savoir, ses compétences, son organisation. Ces dernières forment ainsi les « *ressources construites spécifiques* » de chaque territoire et c'est ce capital que l'intelligence territoriale va chercher à valoriser : c'est « *l'avantage clé* » du territoire. Il s'agit de la capacité d'un territoire à développer un ensemble de ressources construites, à s'adapter afin d'en construire de nouvelles (Maud Pélissier parle alors de « *territoire apprenant* ») et à les valoriser. En effet, cette capacité à valoriser ces ressources est centrale dans l'attractivité d'un territoire car celle-ci ne repose pas seulement sur les avantages physiques mais aussi sur le capital immatériel d'un territoire : une entreprise cherchant à s'implanter au sein d'une maille territoriale donnée sera encore plus sensible aux qualités en matière d'organisation, de réseau, de compétences ou encore de formation que ce territoire peut lui proposer qu'à ses simples propriétés physiques. C'est dans cette logique que le territoire devient un acteur de son propre développement puisqu'il se construit, notamment, sur les interactions entre les acteurs économiques qui le composent. Ce sont ces dernières qui permettent de constituer les ressources construites et donc l'avantage clé de chaque territoire. Grâce à celui-ci, chaque territoire est ainsi unique et donc non substituable puisque ses attributs dépendent de son propre processus de développement. Afin de faire fructifier ce capital, Yann Bertacchini<sup>24</sup> explique qu'il est nécessaire pour un territoire de développer des communautés de bonnes pratiques afin que les acteurs locaux puissent échanger et apprendre les uns des autres. La création d'un tel environnement favorable à la collaboration et à l'apprentissage s'inscrit pleinement dans une logique de construction d'un réseau d'acteurs territoriaux, réseau qui est au cœur même de toute démarche d'intelligence territoriale. Par ailleurs, il met aussi en avant la nécessité d'un phénomène d'appropriation du territoire par les acteurs permettant de créer un climat de confiance favorisant la coopération et le transfert de compétences. Cet aspect de l'intelligence territoriale développé par Yann Bertacchini renvoie directement à la dimension culturelle du territoire.

Par ailleurs, l'intelligence territoriale ascendante se place également dans le contexte du développement durable. En effet, contrairement à la vision descendante, cette approche ne se place pas dans le seul contexte de la compétitivité économique. Ainsi Éric Dacheux<sup>25</sup> considère-t-il l'intelligence territoriale dans le cadre de l'économie du lien grâce au développement durable et à la mise en place d'initiatives locales fondées sur la coopération entre les acteurs

---

<sup>23</sup> *Ibid*

<sup>24</sup> Bertacchini (Yann), « Entre information & processus de communication : l'intelligence territoriale », *Les Cahiers du Centre d'études et de Recherche, Humanisme et Entreprise* n°267, La Sorbonne Nouvelle, Paris, 2004.

<sup>25</sup> Dacheux (Eric), *Communiquer l'utopie : économie solidaire et démocratie*, L'Harmattan, coll. Communication et Civilisation, 2007.

territoriaux. Pour Jean-Jacques Girardot<sup>26</sup>, le lien entre cette vision ascendante et le développement durable est encore plus évident puisque les trois principes clés du développement durable (approche globale et équilibrée, partenariat et participation) forment les normes éthiques de l'intelligence territoriale. En outre, il existe également trois autres principes qui ont pour vocation d'assurer le respect de ces normes : vision du territoire comme espace de l'action, management par projet et accessibilité aux technologies de l'information. Ces six principes permettent de faire de l'intelligence territoriale une démarche globale où tous les acteurs territoriaux sont invités à collaborer dans une logique d'intelligence collective. De ce fait, l'intelligence territoriale a aussi pour vocation de transformer la société civile en favorisant l'émergence d'une organisation horizontale du territoire grâce, par exemple, à la démocratie participative. Cette volonté met ainsi en évidence le fait que l'intelligence territoriale ascendante n'est pas qu'économique mais bien plus globale.

Néanmoins ces notions ne seront pas plus abordées car elles ne correspondent pas au cadre de l'ARDI : l'agence n'ayant pas la capacité et même la vocation à intervenir sur des sujets tels que l'émergence de nouvelles formes de démocratie locale. De la définition de Girardot, je retiens essentiellement l'idée que l'intelligence territoriale se construit dans une logique de collaboration entre les acteurs dans le cadre de la définition de projets territoriaux propres à chaque territoire et qui prennent en compte ses ressources construites. C'est aussi dans ce contexte que Stéphane Gorla<sup>27</sup> définit les projets d'intelligence territoriale comme l'utilisation conjointe de certains outils de l'intelligence économique et du knowledge management tels que la cartographie, la veille, la capitalisation et le partage des connaissances.

En conclusion, l'intelligence territoriale ascendante se définit donc comme une logique collective de développement territorial. En effet, elle se place dans une approche globale du territoire. Cette globalité s'exprime tant au niveau des acteurs, puisque l'intelligence territoriale a vocation à intégrer dans sa démarche de mise en réseau tous les acteurs territoriaux à travers différents projets collaboratifs, qu'au niveau même de ces enjeux, puisque l'approche ascendante ne se limite pas aux seuls enjeux économiques et stratégiques. C'est dans le cadre de cette seconde approche que l'offre de services en intelligence territoriale va être construite car c'est celle qui s'inscrit dans le cadre le plus proche de celui de l'ARDI. Cette proximité s'exprime notamment au travers des logiques de développement territorial, de synergie et de collaboration entre les acteurs et de gestion de projets. En effet, ces différents éléments qui découlent des six grands principes de l'intelligence territoriale se retrouvent également dans le fonctionnement même de l'Agence Régionale du Développement et de l'Innovation de Rhône-Alpes.

### **3. Première définition de la notion d'intelligence territoriale dans le cadre de l'ARDI**

À partir de ces différents éléments, il est possible de proposer une ébauche de définition de l'intelligence territoriale telle qu'elle pourrait être mise en

---

<sup>26</sup> Girardot (Jean-Jacques), *Intelligence territoriale et participation*, 3ème rencontres « TIC & Territoires : quels développements ? » de Lille. IDSM, n°16, article n°161, mai 2004.

<sup>27</sup> Gorla (Stéphane), « Vers une typologie des dispositifs d'Intelligence Territoriale dédiés aux PME, fondée sur la complémentarité des approches d'IE et de KM », *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol. 1, février 2009, p. 39-53.



application au sein de l'ARDI Rhône-Alpes. Ainsi peut-elle être conçue comme une combinaison des outils de l'intelligence économique et du *knowledge management* dans le cadre du développement économique durable et de l'attractivité d'un territoire. Cette définition se rapproche de celle proposée par Stéphane Gorla<sup>28</sup>. Ce dernier la conçoit également comme une approche globale du territoire nécessitant notamment une démarche de collaboration entre tous les acteurs du territoire afin de capitaliser et de valoriser l'ensemble de l'information et des connaissances territoriales, ensemble qui forme l'avantage clé d'un territoire.

Cette première définition a été validée par l'ensemble du service au cours d'une réunion au début du mois de mars et c'est à partir de celle-ci que j'ai pu réaliser la suite de mon travail. En effet, elle a permis de mettre en avant différents types d'initiatives qui pouvaient être considérées comme de l'intelligence territoriale et c'est donc bien grâce à elle qu'il a été possible de réaliser l'approche factuelle de l'intelligence territoriale, en s'intéressant plus particulièrement aux différents projets et initiatives existants. Par ailleurs, cette réunion a aussi été l'occasion d'échanger sur les éléments pertinents pour l'ARDI des deux visions. Cela a permis de confirmer le choix de s'inscrire principalement dans le cadre de l'intelligence territoriale ascendante et de mieux me faire comprendre les enjeux d'une telle offre.

### **III. LES PROJETS ET INITIATIVES D'INTELLIGENCE TERRITORIALE EXISTANTS EN FRANCE : REALISATION D'UN BENCHMARK**

#### **1. Cadre de l'étude et méthodologie**

L'objectif de ce benchmark dans la réalisation de ma mission de stage était de recueillir un ensemble de bonnes pratiques. C'est pourquoi il contient un nombre important d'exemples concrets. Ces derniers m'ont permis de mieux visualiser toutes les formes que l'intelligence territoriale peut prendre et ainsi disposer d'un large panel de solutions et de dispositifs pour proposer des services adaptés au cadre spécifique de l'ARDI. Dans ce chapitre, je présente exclusivement les observations que j'ai réalisées au cours du benchmark : les préconisations que j'en ai tirées seront abordées dans la troisième partie de mon mémoire.

Une fois une première définition de l'intelligence territoriale établie, il est intéressant d'étudier les formes concrètes qu'elle peut prendre. En effet, cette définition permet de constituer un corpus non exhaustif de pratiques pouvant être assimilées à des projets d'intelligence territoriale. Ce corpus est d'autant plus important que de nombreuses structures peuvent proposer des services que je considère comme correspondant à un dispositif d'intelligence territoriale mais sans que ces services soient identifiés comme tels. Par exemple, je me suis fortement intéressé aux systèmes d'information géographique (SIG) et en ai sélectionné un certain nombre s'inscrivant dans une démarche d'observation et d'analyse du territoire ou proposant certaines particularités. En outre, il existe des outils utilisant ce type de données mais ne prenant pas la forme d'une cartographie : c'est

---

<sup>28</sup> *Ibid.*

pourquoi j'ai aussi décidé de retenir certains annuaires de compétences qui contribuent aussi à affiner la connaissance des différentes mailles d'un territoire.

J'ai également étudié les services proposés par l'intégralité des agences régionales du développement et de l'innovation de France puisqu'elles sont les plus susceptibles de proposer des services proches de ce que l'ARDI pourrait mettre en place. Dans ce cadre, j'ai d'abord retenu les structures possédant explicitement un pôle d'intelligence territoriale (**J'Innove en Nord Pas-de-Calais**, **ID Champagne-Ardenne** et **l'ARD Franche-Comté**) puis celles proposant des services aux collectivités territoriales (**Madeeli, agence du développement économique, de l'export et de l'innovation de la Région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée**), un observatoire dédié aux territoires de leur Région (**L'Agence régionale Pays de la Loire Territoires d'Innovation**), des outils spécifiques comme un atlas de cartes (**Bretagne Développement Innovation**) ou un annuaire de compétences universitaires (**Transferts-LR**). J'ai également réalisé des entretiens téléphoniques auprès des collaborateurs de six de ces structures<sup>29</sup> afin de pouvoir approfondir le contenu de leur offre et de les interroger plus spécifiquement sur leur approche de l'intelligence territoriale, la façon dont ils ont mis en place leurs services ou encore les outils qu'ils utilisent. Enfin, les offres d'intelligence territoriale des cabinets de conseil ont également été étudiées. Elles mettent en avant une approche différente de celles rencontrées au sein des autres structures. Il est néanmoins important de souligner que les informations trouvées sur ce type de prestations sont relativement rares et peu approfondies du fait de leur caractère commercial et donc concurrentiel.

En tout, ce sont vingt-deux structures proposant des projets ou des services d'intelligence territoriale qui ont été retenues. [La liste complète des structures étudiées](#) est disponible en annexe 6.

## 2. Les services d'intelligence territoriale et les outils mis en œuvre

### a) Des services à destination des décideurs du territoire

(1) Les décideurs territoriaux : commanditaires et destinataires des services d'intelligence territoriale

Dans le cas de **L'Agence Régionale - Pays de la Loire Territoires d'innovation**, la Région est l'unique commanditaire et destinataire des différentes productions du pôle « Observatoire régional économique et social », à l'exception des éventuels territoires ayant signé un contrat d'aménagement territorial avec la Région. A contrario, l'agence **J'Innove en Nord Pas-De-Calais** peut être directement sollicitée par certaines mailles du découpage territorial comme des communautés d'agglomération. Cette capacité à travailler en collaboration avec tous les échelons territoriaux se retrouve également au sein de **l'Association Pyrénéenne d'Économie Montagnarde**. En effet, et même si cette dernière a été formée par les associations des différentes chambres consulaires du massif

---

<sup>29</sup> Gaëtan Gaborit, responsable du pôle Observatoire au sein de l'Agence Régionale – Pays de la Loire Territoires d'Innovation ; Jean-Christophe Godest, responsable du pôle Intelligence territoriale et Partenariats européens au sein de J'Innove en Nord Pas-de-Calais ; Gabriel Hirlemann, chargé de mission – Observatoire du territoire au sein du SYCOPARC ; Olivier Lefèvre, chargé d'études – Outils web et SIG au sein de l'Association Pyrénéenne d'Économie Montagnarde ; Yannick Moulin, chargé de veille – Intelligence territoriale au sein de l'ARD Franche-Comté ; Bertrand Piechaczyk, responsable du pôle Ingénierie au sein de Bretagne Développement Innovation.

(Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres des Métiers et de l'Artisanat et Chambres d'Agriculture), elle peut être amenée à être en contact direct avec une région, un département, un pays, un EPCI ou encore une commune. Dans certains cas, comme dans celui de l'**Agglomération Sud Pays Basque** ou dans celui de **Montpellier Méditerranée Métropole**, l'intelligence territoriale peut aussi être un outil de support pour le travail quotidien des différents services de l'EPCI concerné. De façon plus globale, les offres en intelligence territoriale proposées par les structures étudiées peuvent prendre de multiples formes, comme des études, des exposés, des cartes interactives, des atlas de cartes statiques, des recueils de données, etc. Mais elles sont toutes toujours essentiellement adressées aux décideurs des territoires concernés. Dans une structure comme **Pilote 41**, la mise à disposition des données s'inscrit aussi dans une démarche de transparence de la vie institutionnelle et administrative du département puisque le projet est présenté sous l'angle de l'open-data.

(2) Les deux fonctions de l'intelligence territoriale : support de communication et outil d'aide à la prise de décisions

L'intelligence territoriale, notamment à travers ses représentations cartographiques, possède la particularité d'être aussi un support de communication. En effet, qu'il s'agisse de **J'Innove en Nord Pas-de-Calais** ou de **Bretagne Développement Innovation**, les deux agences proposent des cartes des acteurs économiques et celles-ci sont efficaces et explicites auprès des décideurs politiques quand il s'agit de mettre en avant l'existence d'un champ d'innovation ou d'une filière à fort potentiel. En effet, la visualisation graphique possède l'avantage d'être parlante auprès des responsables territoriaux. On retrouve cette logique de présentation géographique des données dans les SIG de l'**Agence d'Urbanisme de la Région du Havre et de l'Estuaire de la Seine** et de l'**Agglomération Sud Pays Basque**.

En outre, l'intelligence territoriale est essentiellement présentée comme un outil d'aide à la prise de décisions. Bien que l'observation des territoires soit un élément central de nombreuses démarches, la quasi-totalité des structures étudiées insiste sur le fait que cette observation n'a de sens que si elle est reliée à des activités opérationnelles. Qu'il s'agisse du **SYCOPARC**, de **Macéo**, de l'**Observatoire Économique des Territoires de Touraine**, de la **CCIR du Poitou-Charentes** ou encore de **Montpellier Méditerranée Métropole**, cet aspect des offres d'intelligence territoriale est présenté comme un élément clé. Toujours dans un registre d'accompagnement à la prise de décisions, les trois agences de consulting en intelligence économique étudiées, **IE Consult**, l'**ADIT** et **Explore**, proposent aux collectivités territoriales de leur fournir de l'information stratégique pour mettre en place des projets, de diagnostiquer le territoire et de détecter les menaces et les opportunités. Tout cela est présenté dans une logique de renforcement de l'attractivité et de la compétitivité du territoire. On retrouve aussi cette logique dans l'offre de services que **Madeeli**, l'agence de développement économique et d'innovation en Midi-Pyrénées, propose aux collectivités territoriales.

### (3) J'innove en Nord Pas-de-Calais : un outil de diagnostic territorial efficace

**J'Innove en Nord Pas-de-Calais** peut, grâce à son système performant de collecte de données, intervenir, par exemple, auprès d'une agglomération, pour, dans un premier temps, diagnostiquer le territoire, puis repérer des entreprises innovantes que les décideurs politiques locaux auraient intérêt à rencontrer mais qu'ils ne connaissent pas forcément car elles n'appartiennent pas aux entreprises historiques du territoire ou ne sont pas mises en avant par les indicateurs économiques classiques. Dans ce cadre, l'agence peut mettre en place toute une série d'indicateurs de suivi. Par exemple, il est possible de connaître précisément le type et le montant des aides financières touchées par une entreprise et ceci peut également être lié à d'autres indicateurs sur la croissance et le développement de la société.

Cet exemple s'insère donc parfaitement dans une logique d'aide à la décision puisqu'il s'agit d'orienter et de mettre en relation les responsables territoriaux avec des acteurs spécifiques. Au sein de l'agence, l'intelligence territoriale est décrite comme la maîtrise d'une information stratégique importante et utile. En outre, les documents supports permettent également de réaliser des panoramas des domaines d'activités stratégiques, ce qui constitue une bonne pratique qui a été repérée par l'Union européenne. Cette dernière a pour ambition de la reproduire dans d'autres régions d'Europe.

#### ***b) Observation du territoire et système d'information géographique***

##### (1) Objectifs et missions des observatoires

Les observatoires décrivent leur démarche comme la volonté de proposer un regard extérieur sur un territoire, de l'analyser depuis un point de vue neutre. Par ailleurs, tous les acteurs des observatoires insistent sur le lien essentiel entre les aspects d'observation et d'opération qui forment les deux pendants de l'intelligence territoriale : c'est la combinaison des deux qui permet de collecter des données et de les transformer en connaissances, compétences et informations stratégiques. En effet, **L'Observatoire Économique des Territoires de la Touraine** se présente explicitement comme « *un outil de diagnostic et d'aide à la décision (...) il répond aux besoins des acteurs du développement local en matière de connaissance fine et objective du territoire* »<sup>30</sup>. Il en est de même pour **l'Observatoire des Territoires**, porté par la Préfecture de Savoie et la Direction Départementale des Territoires : il se veut en effet être un « *"porter à connaissance" approfondi et évolutif sur les espaces naturels, ruraux et urbains du département* »<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> « Qui sommes-nous ? », *Observatoire de l'Economie et des Territoires de Touraine*.

URL : <http://www.economie-touraine.com/obseco37/index.aspx> (consultée le 21/08/2016)

<sup>31</sup> « Présentation », *Observatoire des Territoires de la Savoie*.

URL : <http://www.observatoire.savoie.equipement-agriculture.gouv.fr/Atlas/presentation.htm> (consultée le 21/08/2016)

Certaines démarches, à l'instar de celle initiée par l'**Association Pyrénéenne d'Économie Montagnarde**, mettent aussi en avant l'idée d'une approche globale avec la volonté d'apporter une vision transversale du territoire. C'est particulièrement visible dans ce cas puisque l'APEM a la capacité de se placer à une échelle transrégionale pour observer les dynamiques du massif pyrénéen. Cette démarche, associée au savoir-faire de l'APEM dans le développement d'outils de SIG, se retrouve également chez Macéo. En effet, dans le cadre d'un transfert de technologies et d'une coopération entre les massifs, l'APEM a développé le SIG consacré au Massif Central.

Enfin, les observatoires des territoires ont aussi un rôle à jouer dans les analyses à moyen et long terme. Ainsi le service SIG de **Montpellier Méditerranée Métropole** a-t-il réalisé un bilan d'étape du schéma de cohérence et d'organisation territoriale sur six années d'action, entre 2004 et 2010. Cette étude a permis, d'une part, d'analyser les premiers résultats, et, d'autre part, de faire des suggestions pour réorienter le plan d'action du schéma de cohérence territoriale (SCOT) vers de nouvelles problématiques. Dans le cas du Parc naturel régional des Vosges du Nord, le **SYCOPARC** a mis en place différents observatoires qui permettent une meilleure gestion des territoires. Ils s'inscrivent notamment dans la charte du Parc, *Horizon 2025*<sup>32</sup>, qui définit un véritable projet de territoire et un certain nombre d'objectifs à atteindre.

## (2) Différents observatoires pour différentes missions

Par ailleurs, il existe différents types d'observatoires. En effet, si certaines structures ont des missions plutôt généralistes, d'autres ont, *a contrario*, des champs d'actions très spécifiques et cela se traduit dans les observatoires mis en place par les différentes structures. Ainsi l'**Observatoire de l'économie et du territoire du Loir-et-Cher** propose-t-il une approche globale du département. Il est possible de trouver un atlas de cartes sur les différentes séries statistiques généralistes comme la population ou l'économie, mais aussi des observatoires bien plus spécifiques comme l'Observatoire du développement durable.

Dans le cas de l'**Agglomération Sud Pays Basque**, l'observatoire a été conçu de manière à servir les activités quotidiennes des différents services de l'agglomération. De ce fait, c'est tout naturellement que l'on retrouve en son sein essentiellement les champs d'actions de ces services. De la même manière, l'Observatoire Socio-Économique Régional de Franche-Comté et l'Observatoire Économique et Social Régional des Pays de la Loire mis en place respectivement par l'**ARD Franche-Comté** et **L'Agence Régionale – Pays de la Loire Territoires d'Innovation** proposent, comme leur nom le suggère, essentiellement des thématiques économiques et sociales. Ils mettent à disposition des cartes interactives permettant de combiner différents types de données économiques et sociales et de les représenter à différentes échelles du maillage territorial. Par ailleurs, l'agence des Pays de la Loire anime également un groupe régional des observatoires locaux, ce qui lui permet de repérer les initiatives locales.

---

<sup>32</sup>« Tableau des indicateurs de la charte », *PNR des Vosges du Nord*.

URL : [http://www.parc-vosges-nord.fr/html/telechargement/projet\\_territoire/Charte\\_du\\_parc\\_numerique\\_2014/Charte\\_et\\_plan/3\\_Tableau\\_indicateurs.pdf](http://www.parc-vosges-nord.fr/html/telechargement/projet_territoire/Charte_du_parc_numerique_2014/Charte_et_plan/3_Tableau_indicateurs.pdf) (14 pages) (consultée le 21/08/2016)

### c) Autres déclinaisons de l'intelligence territoriale

#### (1) Les annuaires d'acteurs

Si les SIG constituent un élément central dans les applications de l'intelligence territoriale, il existe cependant d'autres outils. Les différents types d'annuaires en font partie. Même s'ils ne représentent pas l'information sous une forme géographique, ils utilisent bien des données géolocalisées. Parmi ces annuaires, les annuaires d'acteurs sont intéressants : ainsi l'agence **Bretagne Développement Innovation** propose-t-elle de nombreux annuaires sur les différents protagonistes de telle ou telle filière. Nous pouvons notamment prendre l'exemple de l'annuaire des acteurs de la filière composite que **BDI** a mis en place, en collaboration avec la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat, le réseau Composite Bretagne, la Direccte Bretagne, l'ENS Cachan (Rennes), le cluster Eurolarge Innovation, l'Institut Maupertuis et l'Université Bretagne Loire. L'annuaire a été mis en place dans le cadre d'un salon afin d'augmenter la visibilité de la filière bretonne en réunissant tous les acteurs dans un même document. On retrouve donc bien ici l'idée de se servir de l'intelligence territoriale et de ses outils comme d'un support de présentation, un document de communication pour mettre en avant la capacité, le poids d'un territoire.

#### (2) Les annuaires de compétences

Si les annuaires d'acteurs ont vocation à présenter une filière et à mettre en avant son poids dans l'écosystème local ou régional, les annuaires de compétences sont davantage orientés vers les entreprises. **Transferts-LR** propose, par exemple, un portail de la recherche publique. Il s'agit d'un véritable annuaire des compétences des différents laboratoires et unités de recherche de la région. Cette démarche s'inscrit essentiellement dans une logique de valorisation de la recherche publique régionale, et donc du territoire, en facilitant la synergie entre les acteurs publics et privés de l'écosystème régional. Dans la même logique de mise en avant des compétences de recherche d'un territoire, on peut citer les projets *Conect'Labs* et *Plug in Labs Ouest*, mis en œuvre respectivement par la **SATT Conectus Alsace** et l'Université de Bretagne en collaboration avec la **SATT Ouest Valorisation et BDI**. Ces deux outils ont également été conçus dans une logique conjointe de valorisation et de mise en relation directe des différents acteurs de l'innovation pour aboutir à un transfert de technologie. *Conect'Labs* possède d'ailleurs la particularité de proposer cela sous la forme d'une *mindmap* interactive.

**Bretagne Développement Innovation** est aussi à l'origine d'une autre initiative : en collaboration avec le cluster Eurolarge Innovation, l'agence a développé un annuaire interactif des compétences de la Course au Large. Celui-ci se présente comme une modélisation 3D ; il s'agit en fait d'un cube formé de six photographies à 360° qui représente les différentes parties du voilier Banque Populaire VIII, et il est possible de cliquer sur différents éléments du bateau, ce qui donne accès à un annuaire des compétences bretonnes liées à l'élément sélectionné.



### (3) D'autres services complémentaires

Toujours dans une logique de recensement, les agences de développement économique comme **Madeeli** proposent également des annuaires de pépinières d'entreprises et d'offres immobilières afin de faciliter les démarches d'implantation des entreprises dans l'écosystème local. Si ce service n'est pas directement proposé aux territoires, il participe néanmoins, dans une certaine mesure, à leur mise en valeur puisque l'arrivée d'une entreprise innovante en son sein peut être un vecteur dynamique de développement pour le territoire et on peut imaginer que l'installation conjointe de plusieurs entreprises d'une même filière pourrait participer à la création d'un pôle local d'excellence qui renforcerait alors fortement l'attractivité du territoire.

Enfin, on peut également signaler l'existence d'analyses et de bilans réguliers à l'instar de la note mensuelle de l'Observatoire de la conjoncture, publiée depuis 2008 par **L'Agence Régionale – Pays de la Loire Territoires d'Innovation**, ou du bulletin trimestriel de conjoncture, *Indicateurs 41*, édité par **Pilote 41**. Quant à **l'Association Pyrénéenne d'Économie Montagnarde**, elle produit une à deux études par an à la demande du Commissariat du massif des Pyrénées. Ces dernières portent sur des thématiques très précises, comme par exemple l'hôtellerie.

## **3. La collecte de données et la mise en place d'indicateurs : pierres angulaires des dispositifs d'intelligence territoriale**

### *a) Collecte de données propres et de données partagées*

Afin de mettre en application les différents services et outils décrits dans le chapitre précédent, les structures collectent et mettent en forme des données pour en faire de l'information exploitable.

Dans le cas du **SYCOPARC**, le pôle d'observation des territoires du Parc utilise des données produites par les agents du PNR mais aussi des données collectées auprès des communes et des communautés de communes du territoire du Parc, et ce notamment dans le cas de projets d'aménagement du territoire. Elles peuvent aussi provenir de fournisseurs statistiques classiques comme l'INSEE ou de partenaires comme les organismes régionaux et locaux d'éducation à l'environnement ou encore l'Office National des Forêts (uniquement des données géographiques dans ce dernier cas).

**L'Association Pyrénéenne d'Économie Montagnarde** agrège également des données provenant des instituts statistiques traditionnels mais aussi de l'IGN avec, notamment, des données géographiques qui peuvent être directement implémentées dans des cartes. Les partenaires de l'APEM peuvent y ajouter manuellement des données depuis la version full-web du SIG. L'association peut aussi être amenée à travailler en collaboration avec différentes structures dont les chambres consulaires des Pyrénées, et elle exploite donc également des données issues de ces organismes. Quelles que soient les données utilisées par l'APEM, il lui est possible d'établir des indicateurs de suivi et de performance des territoires à partir de la combinaison de différentes données. Ainsi l'association peut-elle mettre en place, en collaboration avec une Chambre d'Agriculture, des indicateurs

de suivi dédiés à la valorisation des sols agricoles en croisant par exemple des données sur l'écobuage et sur les parcelles.

Cette notion de collecte des données produites par d'autres structures se retrouve également dans le mode de fonctionnement des agences régionales du développement économique et de l'innovation puisque ces dernières ne produisent que rarement des données qui leur sont propres. C'est notamment le cas de **L'Agence Régionale – Pays de la Loire Territoire d'Innovation** : l'observatoire traite et manipule des données collectées par une quarantaine de partenaires et de fournisseurs. Parmi ceux-ci, nous pouvons retrouver l'INSEE et d'autres instituts statistiques traditionnels, des observatoires sectoriels et locaux, des agences d'urbanisme, etc. Ces données ne sont néanmoins pas calibrées et il faut donc les retravailler avant de les intégrer dans le système d'information. Les données collectées permettent également de mettre en place un processus de suivi des territoires. En effet, la mise à jour des données permet de suivre l'évolution d'un territoire, ce qui s'inscrit dans une logique d'indicateurs de performance territoriale : une série de données peut, par exemple, donner des indications précises sur les tendances économiques d'un territoire. Par rapport à ses partenaires, l'agence se place dans une démarche claire et transparente : elle veut favoriser leurs données, en les mettant en forme à travers les différents livrables proposés.

Dans le cas **d'ID Champagne-Ardenne**, la collecte des données s'appuie notamment sur des enquêtes auprès des différents partenaires locaux et régionaux. L'agence utilise, dans ce cadre, le logiciel *Sphynx* comme un support de collecte de l'information.

### ***b) Capitalisation, bases de données et exploitation dans le cadre de l'intelligence territoriale***

Une fois les données collectées, il est nécessaire de les exploiter afin de transformer l'information brute en connaissances : c'est là que les bases de données interviennent.

(1) J'Innove en Nord Pas-de-Calais : une base de données collaborative

L'agence régionale **J'Innove** utilise une base de données qui existe depuis 1994 et qui a été mutualisée avec différents partenaires à partir de 1998. Plus de 40.000 entreprises sont recensées ainsi qu'une vingtaine de villes. Ceci permet d'avoir accès à des informations classiques liées à une entreprise et à sa situation mais aussi à l'ensemble des données collectées par les partenaires publics qui sont en contact direct avec les entreprises, ce qui n'est pas le cas de l'agence. Grâce à cela, il est possible de catégoriser les entreprises et notamment de mettre en avant les entreprises à caractère innovant. La force de cette base de données se trouve entre autres dans sa mise à jour quotidienne. Cette dernière s'effectue de façon automatique grâce à des prestataires, ce qui assure une véritable fraîcheur de l'information. Dans le cas des entreprises innovantes, cela permet de suivre leur évolution et leur développement depuis leur création. Si les données sont collectées chez les nombreux partenaires (près de 90 structures), ceux-ci reçoivent en retour de l'information calibrée et traitée. En effet, l'agence régionale de l'innovation se place également dans un rôle d'organisation et de coordination de l'écosystème afin d'essayer de le rendre le plus efficace possible.



## (2) SYCOPARC : usage d'une plateforme nationale commune à tous les Parcs Naturels Régionaux

EVA est une plateforme collaborative commune à la quasi-totalité des PNR français, dont le **PNR des Vosges du Nord**. Grâce à cet outil, les chargés de mission peuvent saisir leurs actions. Les données sont alors agrégées et facilitent également le suivi des actions à travers la réalisation de fiches spécifiques qui sont régulièrement mises à jour. EVA fait aussi figure d'outil transversal d'évaluation des actions, notamment au regard, au regard des chartes des différents parcs. La plateforme apparaît donc comme un outil aux multiples usages : elle permet de capitaliser les données, de suivre les actions à travers des modules de gestion de projets, et peut même être un véritable outil d'évaluation des projets menés. Ce suivi des projets menés au sein du parc s'inscrit également dans la logique des indicateurs tels qu'ils sont définis dans la charte du Parc, Horizon 2025. Ces indicateurs concernent autant le territoire en lui-même, à l'instar de l'indicateur sur l'investissement patrimonial qui comprend, par exemple, l'évolution des surfaces en îlots de sénescence (objectif de passer de 0.12% à 1% de la surface de la forêt domaniale entre 2013 et 2015), que le fonctionnement du syndicat et donc des observatoires mis en place.

## (3) Bretagne Développement Innovation : une base de données sur mesure

**Bretagne Développement Innovation** a décidé de faire développer une base de données sur mesure, CRAFT (Compétences Régionales des Acteurs par Filières et Thématiques). Il s'agit d'un outil collaboratif où les données sont collectées chez tous les partenaires : elles sont reportées dans la base par les différents acteurs territoriaux et BDI se charge de les retravailler, de les organiser et de les mettre régulièrement à jour. Cette base possède également la particularité d'être une base de données centralisée qui alimente tout un ensemble de bases de données chez les différents partenaires de BDI. En tout, ce sont vingt-trois bases thématiques<sup>33</sup> sur les différentes filières bretonnes (aéronautique, Bio-Tech, e-éducation, défense, etc.) qui sont directement liées à CRAFT. Toutes ces bases sont directement accessibles sur les sites internet des différents partenaires. BDI utilise différents widgets permettant de reverser l'information contenue dans CRAFT dans la base « fille » concernée. Cette configuration permet, par ailleurs, de croiser un maximum d'informations, ce qui offre à BDI un panorama d'ensemble très complet des différents secteurs économiques de la Bretagne. En outre, il est possible de définir différents niveaux de sécurité au sein de la base et donc d'offrir des accès très spécifiques aux différents acteurs afin de s'adapter à leurs demandes en matière de confidentialité : ainsi un partenaire peut-il décider de protéger les données collectées au sein de sa base de données et donc de ne pas permettre qu'elles soient reversées dans d'autres bases en raison, par exemple, de leur caractère sensible.

Bretagne Développement Innovation est aujourd'hui pleinement satisfait du fonctionnement de sa base de données qui rencontre un franc succès : 5.6 millions de pages ont été vues en 2015 et les prévisions pour l'année 2016 font état de douze à quinze millions de pages consultées. Ces chiffres traduisent également le fait que la base répond à un véritable besoin au sein de l'écosystème. L'agence

---

<sup>33</sup> Dont les deux annuaires précédemment évoqués *Plug in Labs Ouest* et *Eurolarge*.

s'interroge même sur la possibilité d'ouvrir des accès à d'autres territoires, puisque les paramètres de sécurité de CRAFT permettraient de proposer à une structure extérieure une plateforme performante et confidentielle. Néanmoins, il ne s'agit pas de vendre une solution clef en main mais de s'inscrire dans une démarche de mutualisation avec d'autres territoires afin de pouvoir à terme envisager des moteurs de recherche communs sur certaines thématiques ciblées comme le transfert de compétences et la synergie entre le public et le privé.

## **PARTIE 3 - DEFINITION D'UNE OFFRE DE SERVICES STRUCTUREE ET ADAPTEE AU CADRE DE L'ARDI**

---

L'approche conceptuelle et factuelle terminée, je l'ai présentée à Philippe Barq au cours d'une réunion en présence de Claire Ea et de Carine Duwat, présentation que j'ai ensuite accompagnée d'une synthèse pour présenter mes premiers résultats. Cette présentation au directeur général de l'agence a été intéressante puisqu'elle m'a obligé à me focaliser sur les éléments qui seraient les plus intéressants dans le cadre d'une offre de services de l'ARDI. Elle m'a également permis d'avoir un retour extérieur au service Veille et Intelligence économique sur mon travail et de m'assurer qu'il était en adéquation avec les attentes et les enjeux de l'agence. Cette première partie de ma mission achevée, je me suis alors concentré sur la structuration même de l'offre de services.

### **I. RECUEILLIR LES BESOINS DES COLLABORATEURS**

#### **1. Méthodologie et objectifs**

Une fois les différentes déclinaisons conceptuelles et factuelles de l'intelligence territoriale identifiées, il a été nécessaire d'étudier les moyens pour appliquer les éléments jugés comme pertinents au cadre de l'ARDI. Pour ce faire, il m'a semblé judicieux de réaliser une enquête des besoins auprès des collaborateurs de l'ARDI, puisque c'est à eux que la future offre de services s'adressera. En outre, il est important de préciser que l'ARDI dispose depuis la fin de l'année 2015 d'une offre de services interne aux territoires et il a donc été intéressant de croiser son contenu avec les différentes formes que peut prendre l'intelligence territoriale. Cette offre m'a également permis de disposer d'un ensemble d'informations sur le type de missions que les collaborateurs pouvaient être amenés à remplir auprès des acteurs territoriaux. Ainsi les personnes suivantes ont-elles été interrogées :

- Anne Pellegrin, Référente Innovation par les usages.
- Émilie Dumas, Référente Plan PME et Développement Durable.
- Farida Talhi, Référente Plan PME.
- Laurent Rossi, Chef de Projet Plan PME.
- Marie Lefebvre, Référent Offre Technologique.
- Roger Goldschmitt, Référent Plan PME.

Le questionnaire porte essentiellement sur deux points : les relations qu'entretiennent les collaborateurs avec les différents acteurs territoriaux et les éventuels besoins des collaborateurs par rapport à leurs pratiques territoriales. Sur ce dernier point, l'idée est que l'offre de services en intelligence territoriale doit s'inscrire comme un outil de support dans la réalisation de leurs missions. [Le modèle de trame](#) qui m'a permis de réaliser ces entretiens est consultable en annexe 8.

## 2. Les relations actuelles entre l'ARDI et les territoires

### *a) Des contacts essentiellement indirects...*

Le recueil des besoins fait apparaître une relative distance entre les collaborateurs de l'ARDI et les acteurs territoriaux. Ceci s'explique essentiellement par le fait que les actions de l'ARDI sont majoritairement à destination des entreprises. Il est important de souligner que ces dernières forment néanmoins une sous-catégorie d'acteurs territoriaux économiques et qu'ils peuvent même avoir un certain niveau de représentation politique à travers les pôles et clusters. Néanmoins au cours de la gestion des différents projets, les référents peuvent être amenés à travailler avec des territoires : cette collaboration restant malgré tout occasionnelle. Il s'agit essentiellement de cas où l'ARDI suit le projet d'un groupe d'entreprises et où ce dernier est aussi accompagné par un cluster, un pôle de compétitivité ou encore une communauté d'agglomération. Ainsi le rapport de l'ARDI aux territoires n'est-il qu'indirect : il ne se fait que lorsque les deux parties se retrouvent autour d'un projet pour lequel elles ont toutes les deux été sollicitées. L'ARDI n'est donc que rarement l'instigateur d'une collaboration avec un territoire.

L'organisation conjointe d'évènements fait partie de ce type de collaboration. Ainsi l'offre technologique a-t-elle travaillé avec l'agglomération de Chambéry et le CRITT de Savoie dans le cadre des Journées de l'Innovation savoyarde.

De la même manière, l'ARDI, sous la forme de sa participation au guichet permanent Innov'R, accompagne deux groupes d'entreprises désireux de se sensibiliser à la responsabilité sociétale des entreprises. Or si ces groupes désirent externaliser ces projets en y incluant les collectivités locales, l'agence pourrait travailler avec celles-ci. Mais il s'agit bien là d'une collaboration qui se ferait plus par opportunité que par réelle recherche : c'est le groupe d'entreprises qui décide de monter le projet avec un territoire.

Enfin l'ARDI peut s'inscrire dans un processus indirect de valorisation territoriale. Ainsi l'installation de la plateforme Cristal Innov au sein du parc d'activités Alpespace a-t-elle permis la formation d'une filière « cristal » locale avec l'installation consécutive de plusieurs acteurs de cette filière. Mais dans cet exemple, l'offre technologique n'a pas piloté directement le projet (l'aspect immobilier ayant été géré par l'agence locale de développement économique) mais a joué un rôle de coordination à l'échelle régionale.

### *b) Mais de véritables projets collaboratifs avec les territoires existent*

Si la majorité des contacts avec les territoires s'inscrit dans le cadre décrit précédemment, il existe néanmoins des exemples où il y a eu une véritable volonté de coordonner l'intégralité du projet avec les acteurs territoriaux. Ainsi le guichet permanent Innov'R va-t-il être amené à suivre quatre territoires isérois pour les aider à mettre en place des démarches d'Écologie Industrielle Territoriale.

Le Plan PME collabore, quant à lui, avec deux EPCI savoyards afin de repérer les PME de ces territoires n'ayant pas encore participé à des actions collectives. Cette collaboration se présente comme la volonté de réunir tous les principaux acteurs territoriaux pour leur diffuser le fichier des entreprises-cibles et partager un objectif commun : les identifier, les approcher, communiquer autour des actions et éventuellement les y inscrire. Ce travail en binôme direct avec les territoires se nourrit d'un intérêt réciproque : la bonne connaissance des acteurs économiques de leur

écosystème permet aux territoires de mieux diffuser la demande de l'ARDI et l'agence, en accompagnant les entreprises de ces tissus économiques, participe à la valorisation et à l'attractivité du territoire.

### **3. Les bénéfices d'une éventuelle offre de services en intelligence territoriales**

#### *a) Une meilleure connaissance de l'écosystème régional*

Les différentes personnes interrogées s'accordent sur le fait qu'une offre de services en intelligence territoriale serait bénéfique pour la réalisation de leurs missions. En effet, l'intelligence territoriale, telle que je l'ai définie dans le cadre des missions de l'ARDI (c'est-à-dire la combinaison des outils de l'intelligence économique et du *knowledge management* au service du développement durable, et donc d'une approche globale, et de l'attractivité des territoires) leur permettrait d'avoir une meilleure vision d'ensemble du territoire régional.

Or cette connaissance renforcée de la réalité des territoires composant l'écosystème régional permettrait notamment aux collaborateurs de l'ARDI d'assurer un accompagnement des entreprises, un suivi des projets plus efficace, en leur proposant, par exemple, des notes d'observations régulières sur les performances des projets en cours.

Une meilleure connaissance des territoires permettrait également de renforcer les démarches déjà mises en place au sein de l'ARDI. Ainsi le plan PME a-t-il été sollicité par les agglomérations de Vienne et de Valence pour réaliser un focus sur les entreprises constitutives du tissu économique local.

Par ailleurs, l'offre de services permettrait également d'appréhender les mailles les plus fines du territoire : cette capacité nouvelle élargirait le champ d'analyse de l'ARDI qui serait ainsi en mesure de détecter plus rapidement les potentiels projets où l'agence pourrait intervenir.

En mettant en avant sa plus grande connaissance des différentes échelles territoriales de la Région, l'agence pourrait également plus facilement se positionner comme un acteur incontournable et comme le pilote naturel des projets d'innovation.

#### *b) Des indicateurs de suivi et de performance*

L'intelligence territoriale se définit aussi par sa capacité à produire une vision à long terme d'un territoire. Cet aspect est particulièrement intéressant pour les différents services de l'ARDI car il leur permettrait de suivre plus facilement l'évolution et l'impact de leurs actions, et plus spécifiquement une fois la phase de participation de l'agence terminée. Ainsi les collaborateurs seraient-ils en mesure d'avoir un retour structuré sur les projets. Cela leur permettrait également de mieux connaître l'efficacité de leurs initiatives, l'intelligence territoriale prenant alors la forme d'un outil de suivi et d'évaluation des projets menés à l'instar de ce que proposent le SYCOPARC du PNR des Vosges du Nord avec la charte Horizon 2025 qui définit les objectifs à atteindre à travers la mise en place de différents indicateurs comme l'évolution des surfaces naturelles protégées durablement : l'objectif est de passer de 0.5% de la surface totale du parc à 2%.

Ainsi le plan PME serait-il intéressé par des indicateurs territorialisés sur le taux de participation des PME aux actions collectives. Si de tels taux existent déjà à l'échelle

départementale, il est aujourd'hui plus difficile d'en mettre en place dans des mailles plus fines du territoire comme les agglomérations. Il en est de même pour l'axe transversal de la SRI-SI sur l'innovation par les usages. En effet, il serait intéressant d'avoir, par exemple, un retour sur le développement des startups qui ont été accompagnées dans le cadre de la mise en place d'une démarche d'innovation par les usages.

## **II. STRUCTURATION D'UNE OFFRE DE SERVICES**

### **1. Conclusions du benchmark, du recueil des besoins et préconisations quant à l'offre de services**

La réalisation d'un benchmark sur les pratiques puis d'un recueil des besoins des collaborateurs de l'ARDI a permis de mettre en évidence un ensemble d'éléments cruciaux dans la structuration de la future offre de services. En effet, les conclusions du premier permettent de mettre l'accent sur les points qui fondent la réussite même des projets d'intelligence territoriale et les conclusions du second permettent de mieux comprendre le cadre existant et donc de proposer une solution adaptée aux enjeux et aux problématiques que les collaborateurs rencontrent.

#### ***a) La collecte et la capitalisation des données : éléments centraux de tout système d'intelligence territoriale***

Dans le cadre du déploiement d'un dispositif d'intelligence territoriale, il est nécessaire de s'interroger sur la collecte des données. En effet, il convient tout d'abord de réfléchir aux données qui seront utilisées. Deux catégories de données peuvent ainsi être distinguées : les données internes et les données externes. Concernant les données propres à l'ARDI, il s'agit des données produites par les différents collaborateurs de l'agence, notamment lorsqu'ils sont amenés à rencontrer des acteurs du tissu économique rhônalpin ou à effectuer des visites d'entreprises. Ces données sont majoritairement capitalisées dans l'outil de CRM, *Sachimi*, et concernent donc essentiellement les entreprises. Les données concernant directement les acteurs territoriaux sont quant à elles encore relativement limitées. Ceci peut s'expliquer par le nombre relativement restreint de collaborations directes entre l'ARDI et ces acteurs. Néanmoins, dans le cadre de la mise en œuvre de l'offre de service aux territoires, il est imaginable que ce nombre augmente et, de ce fait, que l'agence dispose de plus en plus de données territoriales.

Pour accroître sa base de données, l'agence pourrait avoir recours à des données collectées par d'autres structures, par les partenaires et par les fournisseurs traditionnels de données statistiques (INSEE par exemple). Cela induit cependant de nouvelles problématiques quant à la nature des données collectées, aux partenaires sollicités et au cadre dans lequel ce transfert de données s'effectuerait. En effet, on peut imaginer qu'il puisse seulement s'agir d'un échange ponctuel de données entre l'ARDI et une structure territoriale mais une véritable collaboration dans la durée est aussi envisageable, notamment dans le cadre d'un projet commun d'intelligence territoriale. Il convient également de réfléchir quant à la nature même des données qui seront collectées, notamment dans une logique de confidentialité. Enfin, il convient de s'interroger quant à la possibilité de mettre en place un dispositif unique de collecte et de capitalisation



des données auprès de tous les partenaires d'un projet à l'instar de ce que propose « J'innove en Nord Pas-de-Calais » et que j'ai étudié au cours du benchmark. Un tel dispositif collaboratif présente plusieurs problématiques. En effet, il est nécessaire de susciter la participation de tous les acteurs des territoires, ce qui nécessite un processus d'acculturation à cette pratique : il faut les convaincre de son utilité, mettre en avant les bénéfices qu'ils pourront en tirer.

La base de données se présente ainsi comme l'espace où l'ensemble des données collectées dans l'écosystème sont capitalisées. Les données sont alors agrégées et transformées en un capital de connaissances et de compétences partagées par tous les acteurs et vont alors irriguer l'intégralité du dispositif. Plusieurs problématiques quant à la mise en place pratique de cette base de données se posent. En effet, il est notamment nécessaire de réfléchir au modèle à mettre en œuvre. Dans ce cadre, plusieurs scénarios semblent se profiler : il pourrait simplement s'agir d'une utilisation des outils de KM existants (*Sachimi*, *Parcourra*, etc.), d'une capitalisation de leurs ressources dans un nouveau système d'information (avec l'idée que celui-ci pourrait alors être ouvert aux partenaires dans le cadre d'un projet collaboratif) ou même de l'utilisation d'un modèle déjà existant : Bretagne Développement Innovation pourrait notamment créer un espace dédié à l'ARDI au sein de sa base de données *Craft* dans le cadre d'une collaboration interrégionale.

Enfin des questions relatives à la maintenance et au suivi des données se posent. En effet, la base de données ne se suffit pas à elle-même, il est nécessaire de mettre régulièrement à jour les données pour en assurer la fiabilité. Un tel travail est nécessaire pour s'assurer de la pérennité du dispositif et de sa capacité à retranscrire la réalité territoriale. Il s'agit donc de mettre en place ce processus de mise à jour et d'y consacrer les ressources nécessaires. Plusieurs solutions sont envisageables. Dans le cadre d'un projet ayant réussi à impliquer directement un grand nombre d'acteurs de l'écosystème, la mise à jour des données est pratiquement assurée par cette seule participation (il ne s'agit que d'agréger et, éventuellement, de mettre en forme les données). Dans le cas contraire, il est nécessaire d'affecter spécifiquement des ressources humaines et financières à ce travail : il peut s'agir de la mise en place d'un processus interne comme du recours à un prestataire pour mettre en œuvre un système automatisé (ou du moins, s'en rapprochant au maximum). La question du suivi des données est donc fortement liée à la participation des partenaires au dispositif, c'est pourquoi, il est, une fois de plus, nécessaire de favoriser leurs participations en leur présentant notamment tous les bénéfices que peut leur apporter l'intelligence territoriale.

Tous ces éléments assurent la « bonne fraîcheur » de l'information, ce qui permet d'alimenter correctement l'intégralité des services et des outils mis en œuvre dans le dispositif d'intelligence territoriale. Mes préconisations ont essentiellement porté sur l'importance capitale de la participation de tous les acteurs de l'information puisque celle-ci permet d'avoir un système qui demande le minimum d'intervention humaine. Afin de développer cette participation, il est important pour l'ARDI de participer au processus d'acculturation des acteurs territoriaux à l'intelligence territoriale et de les accompagner dans leur utilisation. Concernant plus spécifiquement les outils mis en œuvre, la réalisation d'un nouveau modèle de base de données ne me semble pas pertinent du fait de la maîtrise des outils de KM existants par le service Veille et Intelligence économique, ainsi que par tous les collaborateurs. L'utilisation de *Craft* à travers un partenariat avec BDI n'est quant à elle actuellement pas envisagée par le

service, ce qui confirme l'idée d'utiliser les outils existants de gestion des données et des connaissances.

### ***b) Le déploiement d'un observatoire***

L'observatoire apparaît comme un des deux versants de toute démarche d'intelligence territoriale, l'autre versant étant l'opérateur. La principale caractéristique de l'observatoire est sa capacité à proposer une meilleure connaissance du territoire et de ses mailles les plus fines. Cette connaissance accrue des territoires permet de mieux accompagner les décideurs et d'inscrire l'intelligence territoriale comme un véritable outil d'aide à la prise de décision. Pour ce faire, il est nécessaire d'intégrer des partenaires issus de toutes les échelles territoriales : on retrouve ici le facteur clé de la participation de tous les acteurs. En outre, il peut aussi être intéressant d'avoir une meilleure connaissance des territoires limitrophes afin de mieux mettre en valeur les spécificités propres aux différents territoires de la Région. Cette capacité est d'autant plus importante dans une logique de concurrence accrue entre les territoires.

Face à la complexité de l'écosystème rhônalpin, il paraît évident qu'il sera nécessaire de faire un choix quant aux thématiques que le service d'intelligence économique et de veille de l'ARDI observera. Ainsi serait-il possible de mettre, par exemple, en place un ou plusieurs observatoires dédiés aux différents Domaines de Spécialisation Intelligente, aux axes transversaux de la SRI-SI, aux principales filières économiques de la Région ou encore aux activités des services de l'ARDI. En outre, il sera également nécessaire de réfléchir quant à la forme que prendra cet observatoire. Le benchmark des initiatives et projets d'intelligence économique met en avant deux possibilités : un système d'information géographique permettant de proposer une cartographie interactive ou un atlas de cartes statiques. La maîtrise de l'outil *ArcGIS* au sein du service permet d'envisager les deux solutions. Le choix d'un SIG présente néanmoins une contrainte puisqu'il implique un suivi régulier et que d'éventuelles opérations de maintenance sont à prévoir. Dans le cadre actuel de l'ARDI, je préconise de favoriser les cartes statiques classiques, d'autant plus que l'outil utilisé permet de créer du contenu dynamique sous la forme de vidéo présentant les cartes successives : ce qui permet donc d'avoir une vision sur l'évolution d'un territoire.

### ***c) Indicateurs, gestion de projets et évaluation des actions***

Dans le cadre d'une démarche d'intelligence territoriale, deux types d'indicateurs, distincts mais convergents, peuvent être mis en place. Il s'agit des indicateurs de suivi et des indicateurs de projets. Ils peuvent s'apparenter respectivement à des notions de gestion de projet et d'évaluation des actions, deux notions qui sont au cœur de la notion d'intelligence territoriale telle que la définit Jean-Jacques Girardot

L'intelligence territoriale, par son inscription dans le cadre du développement durable, est une démarche qui se caractérise notamment par une approche globale du territoire. De ce fait, un dispositif d'intelligence territoriale doit être pensé de manière à pouvoir s'inscrire dans un cadre chronologique étendu. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place des indicateurs de suivi de l'évolution territoriale. Ils prennent de multiples formes : il peut s'agir, par exemple, d'indicateurs sur le développement d'une startup à travers un suivi de son effectif. Ces derniers doivent ainsi être le socle d'un processus de veille territoriale



: ils permettent d'identifier des points clés à surveiller afin d'être en capacité de détecter les menaces et les opportunités qui peuvent exister au sein d'un territoire. Le choix et la définition des indicateurs mis en place doivent être réfléchis en amont de tout projet. En effet, une mise en place dès le lancement d'un projet permettra d'avoir un suivi plus efficace des projets et donc une meilleure capacité à détecter l'ensemble des signaux territoriaux. Quant au choix même des indicateurs à mettre en place, il ne s'agit pas de mettre en place des indicateurs statistiques généralistes mais plutôt d'en créer à partir de l'articulation de plusieurs données : il est donc nécessaire de définir pour chaque projet des indicateurs bien spécifiques en fonction de ses objectifs.

Un dispositif d'intelligence territoriale se caractérise également par sa dimension à s'inscrire comme un moyen d'évaluer les projets menés. Dans le cadre de l'ARDI et plus précisément de l'offre de services aux territoires, la mise en place d'indicateurs d'impact et de performance permettra ainsi d'accompagner les projets des collaborateurs de l'ARDI. En effet, par sa capacité à s'inscrire dans le temps et à observer le territoire avec un certain recul, l'intelligence territoriale est en mesure d'évaluer les actions entreprises pendant le projet, d'en dresser le bilan final et même de continuer à en suivre l'impact une fois l'accompagnement de l'ARDI terminé. Il ne s'agit, bien évidemment, pas de mesurer l'efficacité des actions des collaborateurs en elle-même mais de s'inscrire comme une fonction support d'aide à la prise de décision en leur offrant des outils leur permettant d'être plus réactifs, via la détection de signaux faibles, et donc d'avoir une capacité d'adaptation. Dans l'éventualité d'un dispositif efficace, cela permettrait même à l'ARDI de se placer en tant que pilote naturel des projets auxquels l'agence peut participer. L'idée de ne pas apparaître comme une menace aux yeux des collaborateurs est un point clé du projet. En effet, si la participation des partenaires et des acteurs territoriaux est capitale, il en est de même pour la participation interne : le dispositif ne peut être pleinement efficace qu'à travers le relais des collaborateurs qui connaissent et pratiquent les territoires.

Concernant ces indicateurs, j'ai tout particulièrement insisté sur la nécessité de les définir précisément et de les établir en amont de tout projet afin d'avoir le meilleur rendu de la réalité territoriale. Il est donc nécessaire pour les collaborateurs de l'ARDI d'être en mesure de savoir très précisément ce qu'ils souhaitent observer pour que l'observatoire ait une véritable valeur ajoutée : il ne s'agit pas uniquement de faire de l'observation mais de s'en servir comme un outil d'aide à la prise opérationnelle de décision.

## **2. L'offre de services retenue par le service Veille et Intelligence économique**

Sur la base des différentes conclusions de mes travaux et plus particulièrement des préconisations que j'ai présentées lors d'une réunion du service en mai, Carine Duwat a structuré l'offre de services finalement retenue par le service Veille et Intelligence économique. L'offre ainsi formalisée a été présentée à Philippe Barq lors d'une réunion en juin : le directeur général de l'agence a validé cette offre. Par ailleurs, Carine Duwat, coordinatrice du service, souhaite mettre plus particulièrement en avant ces nouveaux services, et, pour ce faire, elle a soumis l'idée de faire évoluer le nom du service vers celui de « Pôle Intelligence économique et territoriale ». Cette proposition a aussi été validée par la direction générale et devrait rentrer en application à la rentrée 2016. L'offre de

services devrait donc être largement valorisée au sein du service et de l'agence. Dans cette sous-partie de mon mémoire, je vais présenter l'offre de services telle qu'elle a été structurée par Carine Duwat.

Avant tout, il est important de rappeler la définition de la notion d'intelligence territoriale que le service Veille et Intelligence économique a retenue : il s'agit d'« *une démarche de capitalisation, d'exploitation et de valorisation de l'ensemble de l'information et des connaissances territoriales. Elle se fonde sur l'observation collective et collaborative du territoire au service d'actions opératoires à des fins de développement économique durable et d'attractivité du territoire. Elle s'appuie sur 3 principes : la vision du territoire comme espace de l'action ; l'application à un projet défini (périmètre thématique, zone géographique, durée) ; l'accessibilité aux données et aux outils de gestion/traitement de l'information.* » La définition ainsi retenue reprend les principaux principes mis en avant lors de l'approche conceptuelle et factuelle de ce que pouvait être l'intelligence territoriale. En effet, on y retrouve différents éléments issus de la notion d'intelligence territoriale ascendante – la vision du territoire, le lien au développement durable, l'idée que l'intelligence territoriale est avant tout une intelligence collective, etc. – et des conclusions du benchmark – importance de la capitalisation des données, articulation conjointe des versants opératoire et observatoire, etc.

L'offre de services détaille également les différents indicateurs que les systèmes d'intelligence territoriale pourront mettre en place pour surveiller un territoire. Il s'agit bien là des indicateurs de suivi et de performance rencontrés et étudiés au cours du travail préparatoire de définition. Les premiers s'inscrivent pleinement dans une double logique d'analyse des évolutions d'un territoire et d'anticipation des opportunités et menaces pouvant se déclarer au sein de l'écosystème territorial étudié. L'idée est donc bien de construire, dans le cadre d'un projet clairement défini, un observatoire qui permet de capitaliser un maximum de données territoriales qui seront ensuite exploitées dans le cadre d'un processus décisionnel. Les seconds permettent quant à eux de dresser les bilans des actions entreprises sur un territoire en proposant une analyse chronologique de l'évolution de l'écosystème pendant toute la durée du projet. La possibilité de faire de ces indicateurs des outils d'évaluation des actions des collaborateurs telle que je l'avais proposée dans mes préconisations liées aux conclusions du recueil des besoins n'a pas été retenue. En effet, le service Veille et Intelligence économique a convenu, au cours d'une réunion de service, que cela n'entraîne pas dans les missions du service : c'est au collaborateur d'évaluer l'impact de ses actions, le projet d'intelligence territoriale lui offrant les éléments principaux pour le faire. Ce point est intéressant car il met en avant que l'intelligence territoriale peut prendre la forme de différents dispositifs ayant chacun leurs propres limites. En effet, il est tout à fait possible d'imaginer, dans un autre contexte, que l'analyse de la situation territoriale ne soit pas « séparée » de l'évaluation des actions entreprises.

Le mode opératoire retenu ne diffère quant à lui pas de ce qui a pu être observé dans les différents projets recensés : il s'agit également de collecter des données, de les analyser et de les restituer. Ces trois phases se composent elles-mêmes des principes étudiés. En effet la collecte des données pose la question de la participation des acteurs et partenaires territoriaux, met en avant l'importance de la fraîcheur de l'information et l'usage conjoint des outils de KM et d'intelligence économique. Ces outils permettent de traiter, de calibrer et d'analyser les données

afin de les transformer en une information stratégique remplissant une double fonction d'aide à la décision et de communication. Cette double fonction est quant à elle assurée à travers la restitution de l'information sous de multiples formes.

Les projets d'intelligence territoriale que proposent le service Veille et Intelligence économique de l'ARDI se décomposent en plusieurs services. En effet, la collecte et la mise en forme de l'information permet, tout d'abord, de mieux connaître l'écosystème grâce à une observation minutieuse du territoire, et plus précisément des thématiques que le commanditaire du projet aura définies, à l'instar de ce que le service propose déjà dans le cadre des veilles mises en place. Cette meilleure connaissance du territoire permettra ainsi de mieux évaluer les actions conduites en son sein et donc d'être plus facilement en mesure de s'adapter pour répondre de façon plus précise aux enjeux des différentes missions des collaborateurs. Les données collectées par les projets d'intelligence territoriale sont multiples : économiques, statistiques, sociologiques ou encore géographiques. Cela sera au collaborateur, sollicitant la mise en œuvre d'un tel dispositif, de définir les données qu'il souhaite collecter afin de les analyser sous le prisme des indicateurs qu'il aura également aidés à définir. Si, à l'image de l'offre de services globale du pôle, les projets d'intelligence territoriale s'adressent essentiellement aux collaborateurs de l'ARDI, un dispositif d'intelligence territoriale pourra également être déployé dans le cadre d'un projet collaboratif ou d'un groupe de travail auquel l'agence participe. En outre, les partenaires et les financeurs de l'ARDI peuvent également être les commanditaires potentiels de tels projets. Ces derniers s'appuieront enfin sur les outils dont dispose déjà le service et dans l'utilisation desquels il a développé de nombreuses expertises. Il n'est donc, pour le moment, pas question de développer une nouvelle forme de base de données ou d'utiliser les services d'une des bases modèles étudiées. La solution retenue n'utilise donc que les outils de *knowledge management* déjà existants au sein de l'ARDI et du service. De manière plus globale, l'offre de service retenue ne met en œuvre que des compétences et des outils que le service Veille et Intelligence économique possède et maîtrise déjà. Ce point est particulièrement intéressant car cela permet au service d'avoir une solution immédiatement prête à l'emploi. Il présente néanmoins une limite puisque, si l'ARDI est en mesure de déployer des espaces collaboratifs, ceux-ci ne constituent pas de véritables bases de données où l'information pourrait être aisément capitalisée par tous les partenaires. Ce point est ainsi un frein potentiel à l'engagement total des acteurs dans le projet.

### **III. APPLICATIONS DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE**

#### **1. Présentation de livrables types appliqués au cadre des missions de l'ARDI Rhône-Alpes**

L'offre de service en intelligence territoriale met en avant trois types de livrables que le service pourrait réaliser : des tableaux de bord, des cartes géographiques et des notes d'observation. Je vais, dans un premier temps, présenter ces livrables : ils forment les principaux produits du service dans le cadre de l'intelligence territoriale. Puis, dans un second temps, je vais aborder un exemple plus concret : la première demande en intelligence territoriale faite par un collaborateur de l'ARDI.

Les tableaux de bord permettent ainsi d'assurer le suivi de l'évolution d'un territoire. Ils peuvent notamment prendre la forme d'annuaire, d'acteurs ou de

compétences, et nécessitent un premier travail de recensement, à travers la structuration d'une première base de données, les données étant capitalisées dans les différents outils existants à l'instar de *Sachimi*. Cette base sera ensuite enrichie par les données collectées par les partenaires, et surtout d'un travail de mise à jour continue pour assurer la bonne fraîcheur de l'information, élément clef de tout dispositif d'intelligence territoriale.

Les cartes géographiques permettent une restitution « pédagogique » des évolutions observées puisqu'il est plus facile de mettre en évidence un phénomène ou de positionner les acteurs d'une filière émergente à travers une représentation graphique. Les systèmes d'information géographique permettent ainsi à l'intelligence territoriale de remplir pleinement sa fonction de support de communication. Ces cartes sont semblables à celles que le service réalise déjà pour les différents collaborateurs de l'agence à l'instar de celle réalisée pour le programme Performance PME<sup>34</sup>.

Les notes d'observation constituent quant à elles une seconde forme de restitution des données capitalisées. En effet, celles-ci s'adressent essentiellement aux décideurs, qu'ils soient politiques, économiques ou tout simplement en charge de la conduite ou de la coordination d'une mission. Ces notes s'inscrivent donc plus dans une logique d'aide à la décision : il s'agit de retranscrire l'évolution d'un territoire à partir des indicateurs mis en place. Par ailleurs, ces trois livrables sont pleinement complémentaires et il est tout à fait possible d'imaginer que l'analyse proposée au sein d'une note d'observation soit accompagnée d'une ou plusieurs cartes géographiques pour mieux rendre compte de l'évolution des territoires et de l'impact des actions entreprises, en proposant par exemple, une comparaison entre la situation d'un territoire avant le début d'un projet et sa situation à différentes phases du projet en question. Ces notes se basent sur le modèle des synthèses de la conjoncture régionale proposées par l'Observatoire régional économique et social des Pays de la Loire<sup>35</sup> que j'ai étudié au cours du benchmark.

Dans le cadre de l'axe « entrepreneuriat innovant » de la SRI-SI, Farida Talhi, référente pour cet axe, a sollicité le service Veille et Intelligence économique pour mettre en place un projet d'intelligence territoriale pour suivre les startups auvergnates et rhônalpines ayant été accompagnées par les différents programmes existants. Par ailleurs, pour répondre à cette demande, le service va réaliser les différents livrables types. L'ambition de ce projet est de mieux connaître cet écosystème et de suivre son évolution afin de pouvoir proposer aux startups une offre d'accompagnement adaptée à leurs besoins. Farida Talhi a déjà capitalisé un certain nombre de données sur ces jeunes pousses. Ces données proviennent notamment des partenaires institutionnels régionaux. La première tâche a été de définir les critères de surveillance de ces entreprises afin de permettre au service Veille et Intelligence économique de mettre en forme correctement ces données, qui étaient pour la majorité encore brutes. La tâche suivante a été la catégorisation des startups : elles sont ainsi catégorisées en fonction de la technologie mise en œuvre, du marché qu'elles ciblent, de leur secteur d'activité et des projets qu'elles mènent. Ce travail permettra, tout d'abord, la création d'une cartographie des startups régionales. Mais le véritable objectif de ce projet est de mettre en place un dispositif permettant une analyse régulière de l'écosystème, analyse basée sur

---

<sup>34</sup> Performance PME : cartographie des entreprises accompagnées de 2005 à 2015 : <https://www.youtube.com/watch?v=AHH1Z3IfTgg>

<sup>35</sup> Synthèse bimestrielle de la conjoncture régionale : <http://ores.paysdelaloire.fr/745-note-mensuelle.htm>

différents indicateurs comme la situation économique et juridique de l'entreprise ou encore l'évolution de ses effectifs. Il s'agit également de se servir de cette capacité d'analyse pour adapter les futurs projets d'accompagnement et aussi d'avoir un retour structuré sur l'impact des politiques régionales à destination des startups. Ce projet d'intelligence territoriale se dote également d'une veille structurée afin de repérer les nouveaux acteurs et, plus généralement, d'avoir une source d'information complémentaire à celle collectée par le dispositif. À la fin de mon stage, le service Veille et Intelligence économique était dans la phase centrale de catégorisation des différentes jeunes pousses. Cette étape est primordiale car c'est elle qui va véritablement structurer les données et ainsi favoriser leur exploitation.

## **2. Étude sur l'économie circulaire en Auvergne Rhône-Alpes**

La seconde mission de mon stage a, notamment, consisté en une application de cette offre de services dans le cadre d'une étude sur l'économie circulaire. En effet, j'ai aussi été amené à réaliser des livrables plus en lien avec les principes et applications de l'intelligence économique à l'instar de la mise en place d'une veille, la recherche d'informations et la production d'analyses sur des sujets aussi variés que les tendances de l'économie circulaire, l'informatique durable et l'économie circulaire ou encore l'économie circulaire comme vecteur de l'innovation. Un premier lien plus spécifique à l'intelligence territorial se retrouve néanmoins au cœur de ces deux dernières études exploratoires puisque celles-ci disposent d'un chapitre consacré à l'analyse territoriale de ces problématiques en Auvergne-Rhône-Alpes.

Si le temps restreint dont je disposais ne m'a pas permis de pleinement mettre en œuvre les principes de l'intelligence territoriale, j'ai quand même pu mettre en application une partie des compétences en intelligence territoriale acquises lors de la première phase de mon stage. En effet, il s'agissait plus de proposer une photographie du territoire à un instant donné que de mettre en œuvre un véritable système d'information. Néanmoins ce travail m'a demandé de collecter des données sur un grand nombre d'acteurs de l'écosystème rhônalpin à travers la réalisation de recensements d'acteurs et de projets. L'analyse consacrée à la thématique de l'innovation verte a, par ailleurs, été enrichie de plusieurs cartographies, réalisées par Claire Ea. Ces cartographies pourront, à l'avenir, faire figure de premiers éléments pour la construction d'un observatoire dédié. Ainsi peut-on imaginer que dans le cadre d'une volonté de suivre plus spécifiquement cette thématique, il sera possible de définir un ensemble d'indicateurs pour suivre son évolution à travers la réalisation d'un second recensement et d'une nouvelle cartographie. Par ailleurs, ces études exploratoires prennent aussi la forme d'outils d'aide à la décision puisqu'elles permettent de mettre en avant certaines thématiques et certaines opportunités régionales : elles ont donc le potentiel d'orienter les actions de la DCESE vers ces sujets. Cela correspond en tout cas à l'objectif initial de ces études qui était d'explorer les thématiques de l'innovation et du numérique en lien avec l'économie circulaire puis d'étudier comment elles se matérialisaient sur le territoire régional : éventuelle existence d'une filière structurée, potentiel pour en développer une et identification des principaux acteurs économiques et académiques en Auvergne-Rhône-Alpes.

Un second lien avec l'intelligence territoriale peut également être identifié. Il s'agit du recensement des projets et initiatives d'économie circulaire en Auvergne. En effet, ce projet piloté par Coralie Neyrand, stagiaire à la DCESE AURA, dispose d'un comité partenarial chargé de faire remonter de l'information. De ce fait, ce dernier se place pleinement dans le cadre d'une collecte collaborative des données et il peut tout à fait être pertinent de les capitaliser dans une base de données dédiée à ce projet (qui a pris la forme d'un tableur). Le comité a aussi comme mission de choisir parmi toute l'information collectée les projets et les initiatives pertinents : il lui faut donc définir un ensemble de critères qui peuvent être perçus comme des indicateurs de performances. Si le premier objectif de ce projet collaboratif est de proposer une cartographie des projets pérennes d'économie circulaire en Auvergne en 2016, il est tout à fait possible d'imaginer la création future d'un observatoire sur ce sujet. Ce dernier pourrait ainsi utiliser le comité partenarial et les premières informations capitalisées au cours des différents recensements comme une première base de travail composée à la fois d'acteurs territoriaux ayant déjà collaborés ensemble et de données déjà structurées.

La mission partenariale avec la DCESE va se poursuivre après mon stage et je n'ai donc pu participer qu'à la réalisation des fondations d'un éventuel futur dispositif d'intelligence territorial. Cette mission m'a néanmoins permis de constater, à travers ma participation au recensement collaboratif des projets d'économie circulaire en Auvergne et la réalisation des analyses territoriales, tout le potentiel d'un projet d'intelligence territoriale. Ce dernier peut, en effet, avoir une véritable valeur ajoutée aux services traditionnels de l'intelligence économique puisqu'il associe l'information stratégique à un cadre territorial précis permettant ainsi une meilleure compréhension, une meilleure analyse et donc une meilleure capacité d'intervention sur le territoire régional.



## CONCLUSION

---

L'intelligence territoriale apparaît donc comme une notion particulièrement complexe du fait de son caractère polysémique. Par conséquent, il a été nécessaire d'en construire une définition propre à l'ARDI. Cette dernière s'appuie essentiellement sur des éléments issus de la vision ascendante et plus particulièrement sur les travaux de Stéphane Gorla et Jean-Jacques Girardot. Ainsi l'intelligence territoriale telle qu'elle est conçue au sein du service correspond-elle en une combinaison des outils de l'intelligence économique et du knowledge management dans le cadre du développement économique durable et de l'attractivité du territoire. Cette définition permet ainsi d'utiliser un maximum de ressources et d'outils dont dispose l'ARDI et surtout elle s'inscrit parfaitement dans le cadre des missions des différents services, collaborateurs et partenaires de l'ARDI à qui l'offre s'adresse. Ce caractère polysémique se retrouve également dans le benchmark : ce dernier met en avant les nombreuses formes que les projets et systèmes d'intelligence territoriale peuvent prendre. Tous ces éléments sur la notion et les applications de l'intelligence territoriale ont été capitaux dans la définition de l'offre de services.

Cette dernière est bénéfique pour le service et pour l'ARDI puisqu'elle lui permet une meilleure maîtrise de l'information stratégique territoriale en étant en mesure d'aller collecter des données dans des mailles plus fines que ce dont l'intelligence économique traditionnelle est capable. Ces données peuvent ensuite être exploitées, ce qui permet une meilleure connaissance de l'écosystème auvergnat et rhônalpin. L'agence peut alors surtout suivre l'évolution des territoires et, par extension, les performances des différents programmes mis en œuvre par l'ARDI ou par la Région. Cette offre permet également à l'ARDI et au service Veille et Intelligence économique de se positionner comme l'un des acteurs connaissant le mieux les différents territoires régionaux, ce qui peut conférer à l'agence un statut de pilote ou, au moins, de coordinateur pour les différents programmes et actions de la Région à destination des territoires à l'instar de ce qu'elle fait déjà dans le cadre du Plan PME.

De manière plus générale, l'offre de services en intelligence territoriale est un outil support dans le cadre de la réalisation des trois principales missions de l'ARDI : informer, orienter accompagner. Cela se manifeste à travers deux principales fonctions : l'aide à la prise de décision et le support de communication.

A l'issue de mon stage, le service Veille et Intelligence économique est donc doté d'une offre de services structurée en intelligence territoriale. Le développement de cette nouvelle offre devrait s'accompagner d'un changement de nom pour le service : il devrait, en effet, devenir le Pôle Intelligence économique et territoriale.

Enfin, ce stage a aussi été l'occasion pour moi de découvrir et de participer à aux activités courantes d'un service d'intelligence économique. Cela a pleinement contribué à développer ma « culture d'entreprise » en me plongeant directement dans le contexte et la vie quotidienne d'un service d'intelligence économique Ce dernier point est donc pleinement bénéfique et instructif pour moi car il me prépare à ma future vie professionnelle.



## SOURCES

---

### Sources internes ARDI Rhône-Alpes :

- Synthèse de l'offre de services aux territoires
- Support de présentation de l'offre de services du service Veille et Intelligence économique
- Support de présentation de l'offre de services en intelligence territoriale
- Support de présentation « Workcafé : offre de services en intelligence territoriale »

### Dictionnaires en ligne :

- Dictionnaire Larousse : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>
- Centre national de ressources textuelles et lexicales : <http://www.cnrtl.fr/>

# BIBLIOGRAPHIE

---

## Monographie :

- François (Ludovic), *Intelligence territoriale, L'intelligence économique appliquée au territoire*. Cachan : Lavoisier, 2008, 120 p.

## Circulaires :

- Ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire, *L'intelligence économique appliquée aux territoires*, Circulaire n°NOR/INT/A0500085C, septembre 2005.
- Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration, *Implication de l'échelon départemental dans la politique publique d'intelligence économique*, Circulaire n°NOR/INT/1OCK1207280C, avril 2012.

## Rapports publics :

- Carayon (Bernard), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, La Documentation française, 2003, 173p. Collection des rapports officiels.

URL : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/034000484/index.shtml> (consultée le 27/08/2016)

- Martre (Henri), Clerc (Philippe), Harbulot (Christian), *L'intelligence économique et la stratégie des entreprises*, La Documentation française, 1994, 167 p.

URL : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000410-intelligence-economique-et-strategie-des-entreprises> (consultée le 27/08/2016)

- Mongereau (présidé par), *Intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises*, Journaux officiels, 2006, 140 p. Journal officiel de la République française, avis et rapports du Conseil économique et social.

URL : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/064000741-intelligence-economique-risques-financiers-et-strategies-des-entreprises> (consultée le 27/08/2016)

## Articles et communications :

- Bertacchini (Yann), « Entre information & processus de communication : l'intelligence territoriale », *Les Cahiers du Centre d'études et de Recherche, Humanisme et Entreprise*, n°267, La Sorbonne Nouvelle, Paris, 2004.

- Bourret (Christian), *L'intelligence territoriale : un nouvel état d'esprit ?*, colloque INTD/ENACT « Les nouveaux territoires de l'information et de la documentation dans les collectivités territoriales », Nancy, novembre 2009.
- Girardot (Jean-Jacques), *Intelligence territoriale et participation*, 3ème rencontres « TIC & Territoires : quels développements ? » de Lille. IDSM, n°16, article n°161, mai 2004.
- Gorla (Stéphane), « Vers une typologie des dispositifs d'Intelligence Territoriale dédiés aux PME, fondée sur la complémentarité des approches d'IE et de KM », *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol. 1, février 2009, p. 39-53.
- Gorla (Stéphane), Territoriality and Territorial Intelligence Devices: A functional investigation from Intelligence management and territory notions, congrès « International Conference of Territorial Intelligence », Besançon, octobre 2008.
- Moinet (Nicolas), Coussi (Olivier), *L'intelligence économique territoriale en France : de l'impulsion politique à la paralysie bureaucratique*, Séminaire « l'intelligence économique : un enjeu majeur pour la compétitivité », Alger, Algérie, mai 2014.
- Moulin (Yannick), « Œuvrer au développement économique de la région », *Revue Documentaliste – Sciences de l'information*, Vol. 49, n°4, 2012, p. 40-41.
- Pautrat (Rémy), Delbecq (Éric), « L'intelligence territoriale : la rencontre synergique public/privé au service du développement économique », *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol. 1, février 2009, p. 15-28.
- Péliissier (Maud), « Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? », *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol. 1, février 2009, p. 291-303.
- Pelissier (Maud), Pybourdin (Isabelle), « L'intelligence territoriale. Entre structuration de réseau et dynamique de communication », *Les Cahiers du numérique*, Vol. 5, avril 2009, p. 93-109.
- Pesqueux (Yves), « La notion de territoire », *Colloque Propedia - Observatoire économique des banlieues*, Paris, décembre 2009.
- Pinte (Jean-Paul), Popov (Galia), La Veille territoriale sur internet par une équipe en réseau, 5ème rencontres « TIC & Territoires : quels développements ? » Île Rousse, 2005.

### Mémoires :

- Jamain (Yannick), *Dispositif d'intelligence économique territoriale, quelles conditions pour l'émergence de communautés ? Le cas de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie du Poitou-Charentes*, Institut national des Techniques de la Documentation, octobre 2009.
- Paturel (Pierre), *Penser l'intelligence territoriale au service des PME et TPE*, 2012.

### Entretiens :

- « Intelligence territoriale et guerre économique : retrouvons l'esprit de conquête ! », *Comprendre & Entreprendre* n°1, janvier 2013.

URL : [http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/editeur/ComprendreEntreprendre\\_n1\\_Remy\\_Pautrat.pdf](http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/editeur/ComprendreEntreprendre_n1_Remy_Pautrat.pdf) (4 pages) (consultée le 27/08/2016)

- « Pour gagner la guerre économique, croisons savoirs et territoires », *Comprendre & Entreprendre* n°2, avril 2013.

URL : [http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/editeur/Comprendre\\_Entreprendre\\_n2\\_Ph\\_Clerc.pdf](http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/editeur/Comprendre_Entreprendre_n2_Ph_Clerc.pdf) (4 pages) (consultée le 27/08/2016)

- « L'intelligence territoriale, levier majeur de compétitivité et d'attractivité », *Comprendre & Entreprendre* n°3, juin 2013.

URL : [http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/editeur/Comprendre\\_Entreprendre\\_n3\\_Philippe\\_Caduc.pdf](http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/editeur/Comprendre_Entreprendre_n3_Philippe_Caduc.pdf) (4 pages) (consultée le 27/08/2016)

- « Repenser la stratégie à partir des territoires », *Comprendre & Entreprendre* n°4, septembre 2013.

URL : [http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/Comprendre\\_Entreprendre\\_n\\_4\\_Ph\\_Baumard.pdf](http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/Comprendre_Entreprendre_n_4_Ph_Baumard.pdf) (4 pages) (consultée le 27/08/2016)

- « Ancrer l'intelligence économique au cœur des territoires », *Comprendre & Entreprendre* n°5, décembre 2013.

URL : [http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/Comprendre\\_Entreprendre\\_n\\_5\\_Claude\\_Revel.pdf](http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/Comprendre_Entreprendre_n_5_Claude_Revel.pdf) (4 pages) (consultée le 27/08/2016)

- « Intelligence territoriale : former, protéger, passer à l'offensive et communiquer », *Comprendre & Entreprendre* n°7, février 2014.

URL : [http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/Comprendre\\_Entreprendre\\_n\\_7\\_A\\_Juillet.pdf](http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/Comprendre_Entreprendre_n_7_A_Juillet.pdf) (4 pages) (consultée le 27/08/2016)

- « Intelligence territoriale : l'indispensable alliance », *Comprendre & Entreprendre* n°8, juillet 2014.

URL : [http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/Comprendre\\_Entreprendre\\_n\\_8\\_N\\_Moin\\_et\\_Final.pdf](http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/Comprendre_Entreprendre_n_8_N_Moin_et_Final.pdf) (4 pages) (consultée le 27/08/2016)

- « Sécurité économique et intelligence territoriale : quels enjeux pour demain ? », *Comprendre & Entreprendre* n°9, octobre 2014.

URL : [http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/ComprendreEntreprendre\\_n9\\_E\\_Delbecque.pdf](http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/ComprendreEntreprendre_n9_E_Delbecque.pdf) (4 pages) (consultée le 27/08/2016)

- « Et si, dans un monde globalisé, on s'appuyait sur le "patriotisme" territorial ? », *Comprendre & Entreprendre* n°11, février 2015.

URL : [http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/Comprendre\\_Entreprendre\\_n11\\_B\\_Besson\\_Final.pdf](http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/Comprendre_Entreprendre_n11_B_Besson_Final.pdf) (4 pages) (consultée le 27/08/2016)

- « L'intelligence territoriale doit s'adosser à une vraie stratégie et à une politique de puissance », *Comprendre & Entreprendre* n°12, mai 2015.

URL : [http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/Comprendre\\_Entreprendre\\_n12\\_C\\_Harbulot.pdf](http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/document/Comprendre_Entreprendre_n12_C_Harbulot.pdf) (4 pages) (consultée le 27/08/2016)

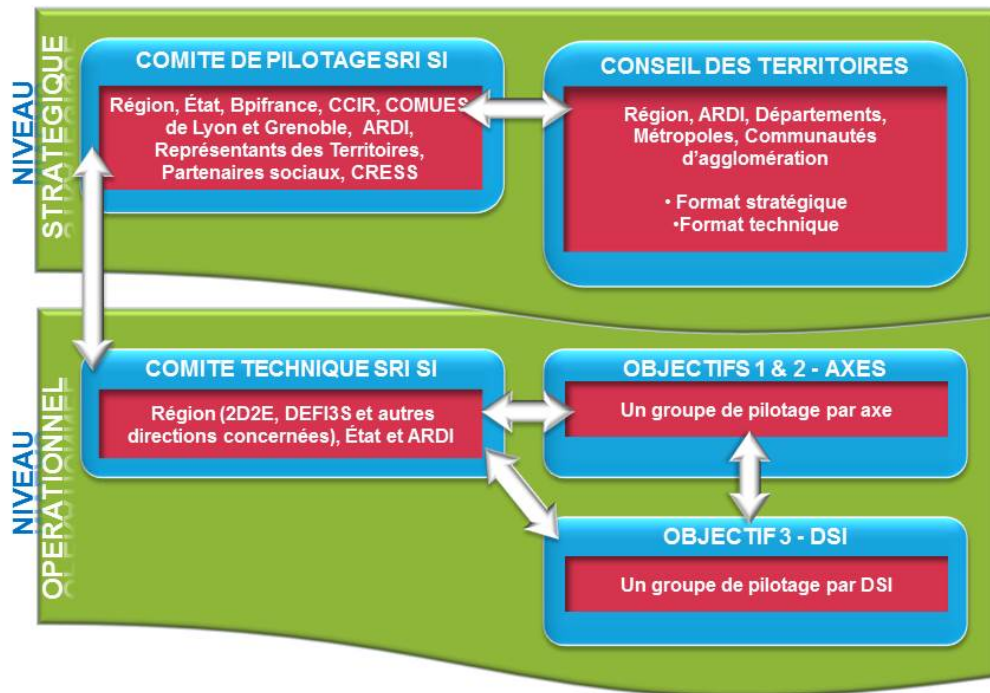
## ANNEXES

---

### *Table des annexes*

<b>ANNEXE 1 : SCHEMA DE LA GOUVERNANCE DE LA STRATEGIE REGIONALE D'INNOVATION – SPECIALISATION INTELLIGENTE ....</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXE 2 : SCHEMA ILLUSTRE DE LA SRI-SI .....</b>	<b>55</b>
<b>ANNEXE 3 : SCHEMA SIMPLIFIE DE L'ECONOMIE CIRCULAIRE .....</b>	<b>56</b>
<b>ANNEXE 4 : EXEMPLE D'UNE NEWSLETTER REALISEE PENDANT MON STAGE.....</b>	<b>57</b>
<b>ANNEXE 5 : CARTES MENTALES SUR LES DEUX VISIONS DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE .....</b>	<b>63</b>
<b>ANNEXE 6 : TABLEAU RECAPITULATIF DES STRUCTURES ETUDIEES LORS DU BENCHMARK.....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE UTILISE LORS DES ENTRETIENS REALISES DANS LE CADRE DU BENCHMARK.....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE UTILISE LORS DU RECUEIL DES BESOINS INTERNES .....</b>	<b>67</b>

# ANNEXE 1 : SCHEMA DE LA GOUVERNANCE DE LA STRATEGIE REGIONALE D'INNOVATION – SPECIALISATION INTELLIGENTE



## La gouvernance de la SRI-SI

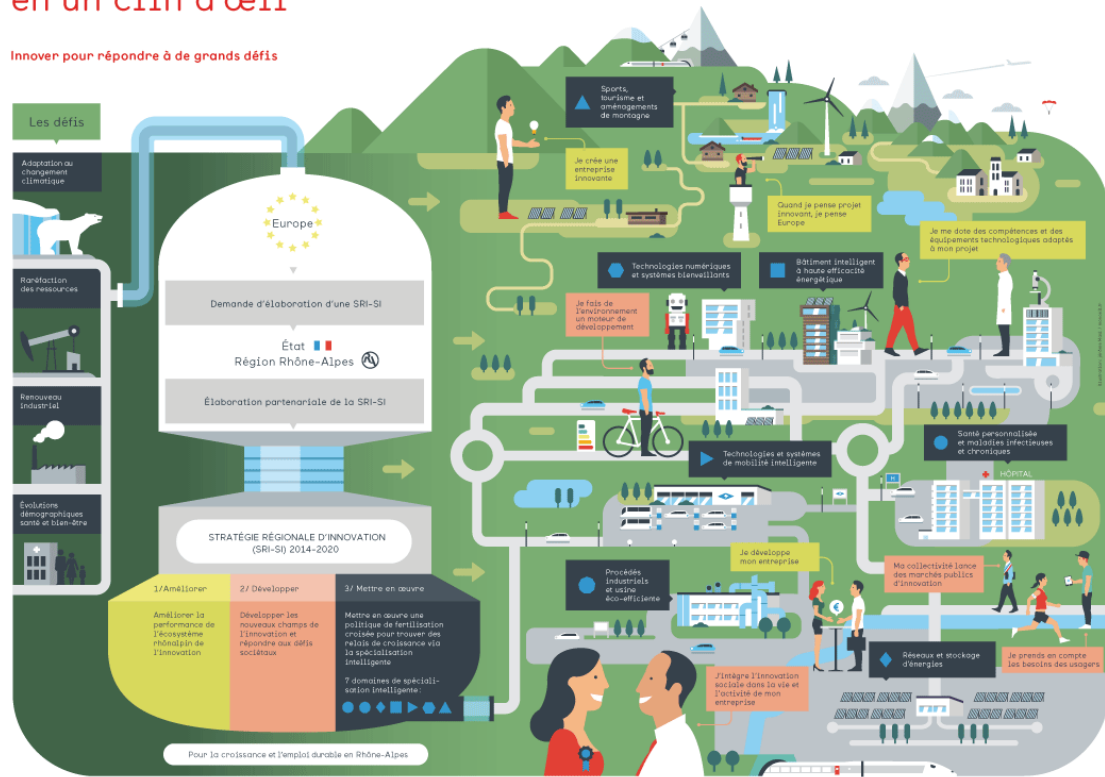
Source : [http://www.innovation.rhonealpes.fr/SRI/jcms/prod\\_19145/fr/la-gouvernance-de-la-sri-si](http://www.innovation.rhonealpes.fr/SRI/jcms/prod_19145/fr/la-gouvernance-de-la-sri-si) (consultée le 27/08/2016)



## ANNEXE 2 : SCHEMA ILLUSTRÉ DE LA SRI-SI

### La SRI-SI en un clin d'œil

Innovier pour répondre à de grands défis



### La SRI-SI en un clin d'œil

Source : [http://www.innovation.rhonealpes.fr/SRI/jcms/jv\\_28954/fr/la-sri-en-un-clin-d-oeil](http://www.innovation.rhonealpes.fr/SRI/jcms/jv_28954/fr/la-sri-en-un-clin-d-oeil) (consultée le 27/08/2016)

## ANNEXE 3 : SCHEMA SIMPLIFIE DE L'ECONOMIE CIRCULAIRE

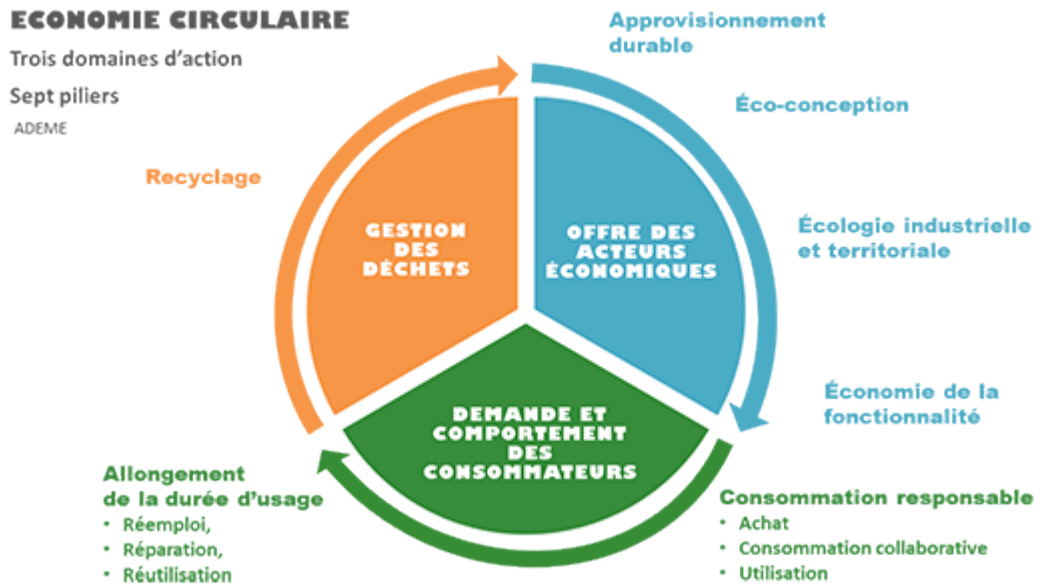


Schéma de l'ADEME présentant les sept piliers de l'économie circulaire

Source : <http://www.languedoc-roussillon.ademe.fr/domaines-d'intervention/economie-circulaire/action-regionale> (consultée le 27/08/2016)

## ANNEXE 4 : EXEMPLE D'UNE NEWSLETTER REALISEE PENDANT MON STAGE

### I. PRESENTATION

Il s'agit de l'une des dix newsletters hebdomadaires que j'ai envoyées à Coralie Neyrand, Florence Charnay et Emilie Dumas sur l'alimentation durable et le biomimétisme. L'objectif était de leur proposer une sélection d'informations et d'actualités sur ces deux thématiques, sur lesquelles Coralie Neyrand a commencé des études exploratoires semblables à celles que j'ai réalisées sur l'informatique durable et l'innovation verte.

### II. NEWSLETTER DU 17 JUIN 2016



## Alimentation durable & Biomimétisme

newsletter 17 Juin 2016

### SOMMAIRE

#### Alimentation durable

- [L'ADEME ALPC et la DRAAF lancent l'Appel à projets "Stop au gâchis - Lutte contre le gaspillage alimentaire et réductions des déchets alimentaires"](#)
- [La première épicerie locavore zéro déchet à Lyon !](#)
- [How to fix European farming](#)

#### Gaspillage Alimentaire

- [Hollande ratifie l'accord de Paris sur la COP21: les engagements de la France](#)
- [Un nouvel élan dans la lutte contre le gaspillage alimentaire](#)
- [Businesses, suppliers and governments must collaborate to tackle food waste, says William Jackson](#)
- [INRA - Etude Pertes et gaspillages alimentaires en ville](#)
- [Un audit pour lutter contre le gaspillage dans les entreprises alimentaires](#)
- [Arrangez les épiluchures pour faire revivre les déchets alimentaires](#)
- [La recette des chefs contre le gaspillage alimentaire](#)
- [Un référentiel international pour évaluer le gaspillage alimentaire – EurActiv.fr](#)
- [Brétigny-sur-Orge lutte contre le gaspillage et l'exclusion](#)
- [Etat des lieux des masses de gaspillages alimentaires et de sa gestion aux différentes étapes de la chaîne alimentaire](#)

- Commission's axing of Circular Economy Package 'stalled' green policies across EU

## Biomimétisme

- La Biomimesis, alternativa para recuperar suelos y agua de la región
- Les réseaux du vivant
- Six mois après la COP21 : 4 leviers de progrès pour le Développement Durable

## Alimentation durable

17/06/2016

### L'ADEME ALPC et la DRAAF lancent l'Appel à projets "Stop au gâchis - Lutte contre le gaspillage alimentaire et réductions des déchets alimentaires"

"La Direction Régionale Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes de l'ADEME, en partenariat avec la DRAAF lance un appel à projets "Lutte contre le gaspillage alimentaire et réduction des déchets alimentaires" dont l'objectif est de soutenir des projets exemplaires et innovants de lutte contre le gaspillage alimentaire."

Source : Recita

<http://www.recita.org/articles/./lademe-alpc-et-la-draaf-lancent-lappel-a-projets-stop-au-gachis---lutte-contre-le-gaspillage-alimentaire-et-reductions-des-dechets-alimentaires.html>



13/06/2016

### La première épicerie locavore zéro déchet à Lyon !

"À la Source c'est une épicerie à la fois locavore (qui privilégie des produits issus d'une agriculture locale, dans un rayon de 200km autour de Lyon), et zéro déchet (pour réduire au maximum les emballages). Aneta est au micro pour nous expliquer son projet ! Vous pouvez la soutenir via le Crowdfunding !"

Source : Mouv'

<http://www.mouv.fr/emissions/./la-premiere-epicerie-locavore-zero-dechet-a-lyon>



13/06/2016

### How to fix European farming

"A perfect storm: That's how policymakers, farmers and the companies catering to them describe this moment in European agriculture. The 2014 Russian food-import ban cut access to a major export market for many European producers. The end of milk quotas in 2015 flung dairy farmers into a ruinous cycle of overproduction, making milk cheaper than bottled water in some places. Livestock farmers think they're next in line, if free trade deals expose them to competition from agricultural heavyweights in the U.S. and Mercosur."

Source : Politico

<http://www.politico.eu/article/symposium-how-to-fix-european-farming-experts-insiders-agriculture-cap>



# Gaspillage Alimentaire

15/06/2016

## Hollande ratifie l'accord de Paris sur la COP21: les engagements de la France

"François Hollande a formellement promulgué ce mercredi 15 juin l'accord sur le climat conclu en décembre à Paris à l'issue de la COP21, faisant de la France "le premier pays industrialisé" selon Ségolène Royal à boucler l'adoption de ce traité historique. Il y a une semaine, le Parlement avait lui même donné son feu vert à la quasi-unanimité."

Source : Huffingtonpost

[http://www.huffingtonpost.fr/2016/././hollande-ratifie-accord-de-paris-cop21-engagements-france\\_n\\_10458450.html](http://www.huffingtonpost.fr/2016/././hollande-ratifie-accord-de-paris-cop21-engagements-france_n_10458450.html)



08/06/2016

## Un nouvel élan dans la lutte contre le gaspillage alimentaire

"Le 19 mai dernier a eu lieu à Bruxelles la conférence de clôture du projet FUSIONS (Food Use for Social Innovation by Optimising Waste Prevention Strategies), un projet qui a réuni pendant quatre ans 21 partenaires issus de 13 pays autour de la lutte contre le gaspillage alimentaire à l'échelle européenne. Nos équipes de Deloitte Développement Durable ont pris une part active à ce projet, notamment via le pilotage d'un Manuel de quantification du gaspillage alimentaire."

Source : DELOITTE

<http://www.blog.deloitte.fr/societe/un-nouvel-elan-dans-la-lutte-contre-le-gaspillage-alimentaire>



13/06/2016

## Businesses, suppliers and governments must collaborate to tackle food waste, says William Jackson

"All of the major players in the food industry must work closer together to ensure greater harmonisation throughout the supply chain when it comes to tackling food waste, William Jackson Food Group's sustainability director has said."

Source : Edie

<http://www.edie.net/news/././Major-food-industry-actors-must-work-together-to-reduce-waste--says-William-Jackson-Food-Group>



13/06/2016

## INRA - Etude Pertes et gaspillages alimentaires en ville

"La vie en ville génère un gaspillage alimentaire élevé. Actuellement, chaque européen gaspille environ 173 kg de nourriture chaque année. Plus des deux tiers le sont lors de la distribution, de la restauration et de la préparation à domicile... et ces bio-déchets restent peu valorisés. L'Inra a conduit une étude prospective pour identifier les divers moyens qui pourraient être mis en œuvre à chaque étape et par les différents acteurs pour réduire ces pertes et gaspillages."

Source : INRA

<http://institut.inra.fr/Missions/././Etude-Pertes-et-gaspillages-alimentaires-en-ville>

13/06/2016

## Un audit pour lutter contre le gaspillage dans les entreprises alimentaires

"La FEVIA (Fédération de l'Industrie Alimentaire) Wallonie et la Région wallonne s'associent pour proposer aux entreprises du secteur un audit sur les pertes alimentaires. « Par expérience, suite à un tel projet qui a déjà été mené en Flandre il y a deux ans, nous savons que les pertes s'élèvent à 2,5 % de la production totale dans une entreprise alimentaire, indique Ann Nachtergaele, responsable du projet pour la FEVIA Wallonie. L'objectif de cet audit est de lier la perte à la cause. Car bien souvent, les entreprises ne savent pas d'où proviennent ces pertes. »"

**Source :** Le Soir

<http://www.lesoir.be/1235158/..un-audit-pour-lutter-contre-gaspillage-dans-entreprises-alimentaires>

08/06/2016

## Arrangez les épluchures pour faire revivre les déchets alimentaires

"50 % des denrées alimentaires produites dans le monde finissent à la poubelle. Face à ce gâchis immense, des alternatives existent pour donner une seconde vie à ces déchets. Marie Cochard en a fait un livre militant, dans lequel elle nous apprend à utiliser les épluchures en cuisine, mais pas seulement."

**Source :** Conso Globe

<http://www.conso globe.com/revivre-dechets-alimentaires-cg>

09/06/2016

## La recette des chefs contre le gaspillage alimentaire

"Sensibiliser les chefs de cuisine à la lutte contre le gaspillage alimentaire, tout en faisant un travail d'éducation auprès des jeunes issus de quartiers défavorisés. Telle est l'ambition de « La Tablée des Chefs », une association venue tout droit du Québec. 1.6 million. C'est le poids en tonnes de nourriture gaspillée chaque année dans les restaurants en France, selon l'agence nationale de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie ! Un chiffre accablant qui pose la question de notre rapport à l'alimentation. Des associations ont décidé de se retrouser les manches pour apporter des solutions et enrayer cette préoccupante dynamique."

**Source :** UP Inspirer

<http://www.up-inspirer.fr/26061-recette-des-chefs-contre-gaspillage-alimentaire>

13/06/2016

## Un référentiel international pour évaluer le gaspillage alimentaire – EurActiv.fr

"L'état du gaspillage alimentaire dans le monde devrait être précisé grâce au lancement, ce 6 juin, d'un standard international de mesure: le Food loss & waste protocol. Un article de notre partenaire, le Journal de l'Environnement.

Fruit de trois ans de travail, ce nouveau référentiel vient d'être dévoilé au Forum pour la croissance verte qui se tient à Copenhague jusqu'au 7 juin. Il est issu d'un partenariat entre le World Resources Institute (WRI), le Programme des Nations unies pour l'environnement (Pnue), l'Organisation des Nations unies pour

l'alimentation et l'agriculture (FAO), ou encore le Waste and resources action programme (Wrap)."

Source : Euractiv

<http://www.euractiv.fr/section/..un-referentiel-international-pour-evaluer-le-gaspillage-alimentaire>

06/06/2016

### Brétigny-sur-Orge lutte contre le gaspillage et l'exclusion

"Nous vivons aujourd'hui dans une société de surconsommation qui engendre un important problème de gaspillage. Le pain, aliment symbolique pour de nombreux français, est également le symbole de ce gaspillage. En effet, en France, le pain représente 20% du volume des déchets ménagers et 28% des Français jettent du pain au moins une fois par mois (sondage TNS-Sofres, 2012)."

Source : e-RSE

<http://e-rse.net/lutte-contre-gaspillage-alimentaire-pain-exclusion-professionnelle-bretigny-sur-orge-moino-91-20213>

01/06/2016

### Etat des lieux des masses de gaspillages alimentaires et de sa gestion aux différentes étapes de la chaîne alimentaire

"Dans le cadre de sa mission de lutte contre le gaspillage alimentaire, l'ADEME a conduit une étude portant sur « l'état des lieux des pertes et gaspillages et de leur gestion par étapes de la chaîne alimentaire ». Cette étude est inédite, à plusieurs titres..."

Source : Ademe

<http://www.ademe.fr/etat-lieux-masses-gaspillages-alimentaires-gestion-differentes-etapes-chaîne-alimentaire>

10/06/2016

### Commission's axing of Circular Economy Package 'stalled' green policies across EU

"The European Commission was accused last night of stalling national waste and recycling policies across the EU, after it emerged that only two countries have dedicated circular economy strategies. Resource efficiency has increased across the EU, with use dropping by 12% from 2000 to 2014, but only Germany, the Netherlands and the Belgian region of Flanders has a dedicated circular economy plan, according to European Environment Agency research, published yesterday (9 June)."

Source : Euractiv

<http://www.euractiv.com/section/..commissions-axing-of-circular-economy-package-stalled-green-policies-across-eu>

## Biomimétisme

17/06/2016

### La Biomímesis, alternativa para recuperar suelos y agua de la región



"Atendiendo las necesidades de orden social y ambiental que presenta la región, el Programa de Bacteriología y Laboratorio Clínico junto al grupo de Investigación Ciencia UDES realizó el tercer Seminario de Biotecnología una Estrategia de Desarrollo Sostenible."

**Source :** Rptnoticias

<http://rptnoticias.com/2016/..la-biomimesis-alternativa-recuperar-suelos-agua-la-region>

14/06/2016

## Les réseaux du vivant

"La journée d'étude « La réticulation du monde #3 – Les réseaux du vivant » est le troisième volet d'un projet pluriannuel initié en 2014 par les écoles d'art de la région Hauts de France (Nord-Pas-de-Calais-Picardie) et Le Fresnoy – Studio National des Arts Contemporains. Cette troisième journée a pour fonction de proposer un développement de la problématique du « réseau » dans le domaine du vivant, tel qu'il est interrogé aujourd'hui par les sciences et les technologies, par l'art et le design."

**Source :** Calenda

<http://calenda.org/369786>

14/06/2016

## Six mois après la COP21 : 4 leviers de progrès pour le Développement Durable

"L'accord de Paris destiné à lutter contre le réchauffement planétaire ayant été signé par plus de 175 pays, l'urgence est dorénavant qu'il produise les effets escomptés. En effet, Climate Central, une ONG utilisant les données de la NASA, vient d'annoncer que les 3 premiers mois de l'année 2016 flirtaient d'ores et déjà avec les 1,5°C d'augmentation, le seuil préconisé par la COP21. (...) Il faut aussi exhorter les chercheurs à inventer des énergies propres. "Maintenant ou jamais" semblaient penser les participants à la dernière conférence ARPA-E, exposition des découvertes les plus prometteuses. Dans ce domaine, le biomimétisme, processus d'innovation qui s'inspire du vivant, (...)"

**Source :** Huffington Post

[http://www.huffingtonpost.fr/sylvain-guyoton/six-mois-apres-la-cop21\\_b\\_10456638.html](http://www.huffingtonpost.fr/sylvain-guyoton/six-mois-apres-la-cop21_b_10456638.html)

Ces informations vous ont été fournies par le service Intelligence Économique Veille de l'ARDI Rhône-Alpes.

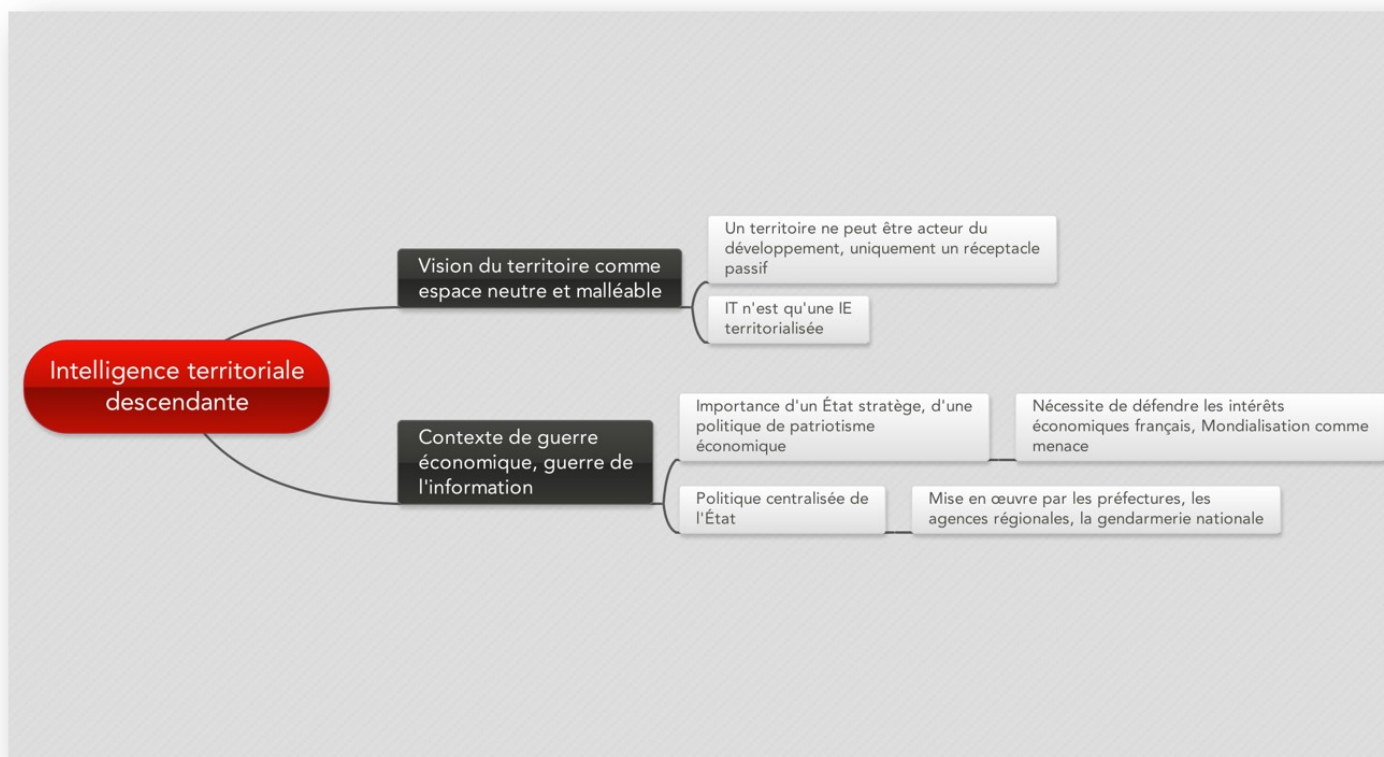
Contact : [quentin.graff@ardi-rhonealpes.fr](mailto:quentin.graff@ardi-rhonealpes.fr)

[www.ardi-rhonealpes.fr](http://www.ardi-rhonealpes.fr)

Powered by Digimind

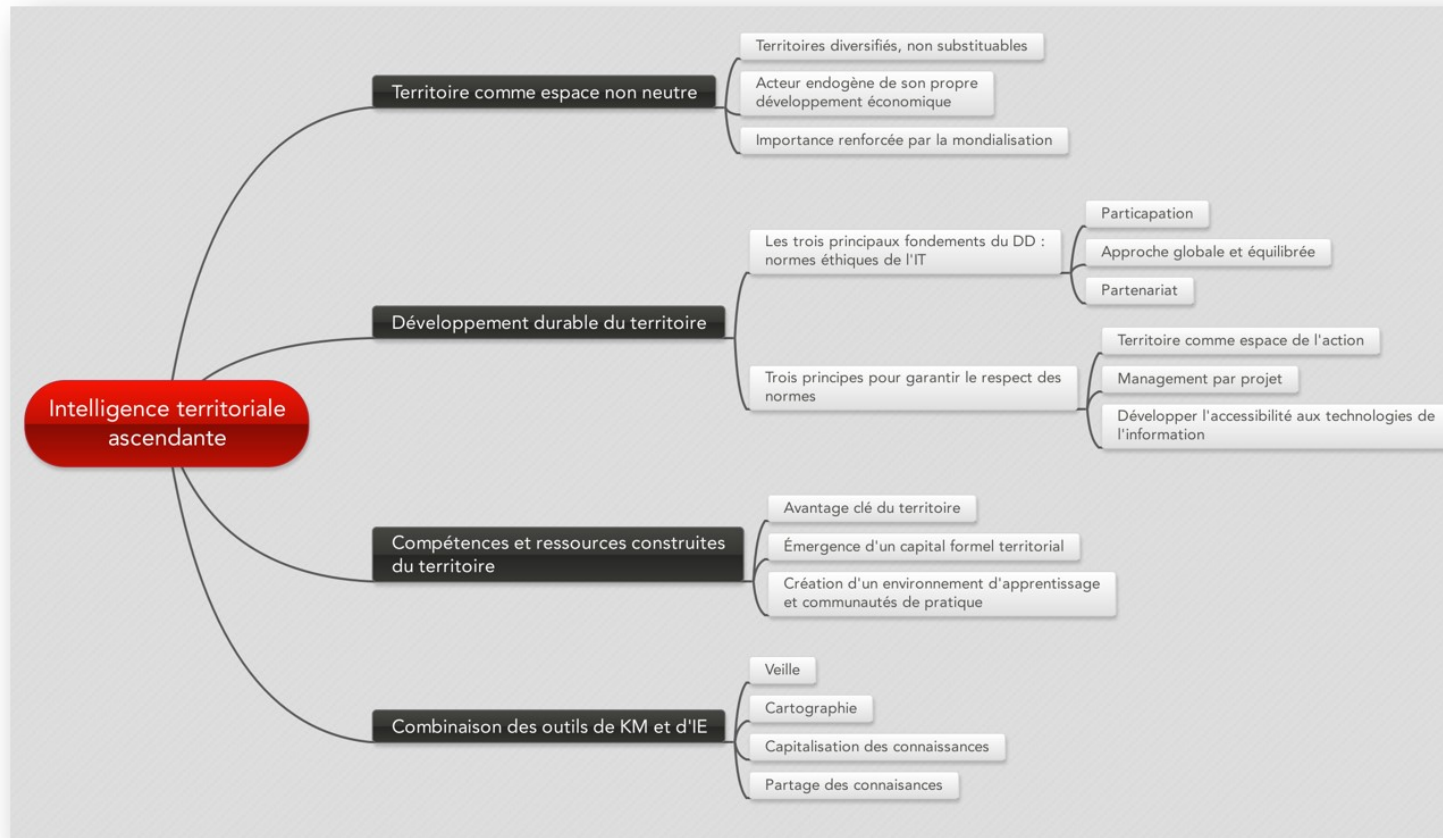
## ANNEXE 5 : CARTES MENTALES SUR LES DEUX VISIONS DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE

### I. L'INTELLIGENCE TERRITORIALE DESCENDANTE



Carte heuristique de mes recherches sur l'intelligence territoriale descendante

## II. L'INTELLIGENCE TERRITORIALE ASCENDANTE



Carte heuristique de mes recherches sur l'intelligence territoriale ascendante

## ANNEXE 6 : TABLEAU RECAPITULATIF DES STRUCTURES ETUDIEES LORS DU BENCHMARK

<b>Structure</b>	<b>Site internet</b>
ARD Franche-Comté	<a href="http://www.ardfc.org/">http://www.ardfc.org/</a>
ID Champagne-Ardenne	<a href="http://id-champagne-ardenne.fr/">http://id-champagne-ardenne.fr/</a>
Madeeli	<a href="http://www.madeeli.fr/">http://www.madeeli.fr/</a>
Bretagne Développement Innovation	<a href="http://www.bdi.fr/">http://www.bdi.fr/</a>
L'Agence régionale – Pays de la Loire Territoires d'Innovation	<a href="http://www.agence-paysdelaloire.fr/">http://www.agence-paysdelaloire.fr/</a>
J'innove en Nord Pas-de-Calais	<a href="http://jinnove.com/">http://jinnove.com/</a>
Transferts-LR	<a href="http://www.transferts-lr.org/">http://www.transferts-lr.org/</a>
Agence d'Urbanisme de la Région du Havre et de l'Estuaire de la Seine	<a href="http://www.aurh.fr/">http://www.aurh.fr/</a>
Assemblée Pyrénéenne d'Économie Montagnarde	<a href="http://www.apem.asso.fr/">http://www.apem.asso.fr/</a>
Macéo	<a href="http://www.maceo.pro/">http://www.maceo.pro/</a>
CCIR Poitou-Charentes	<a href="http://www.poitou-charentes.cci.fr/">http://www.poitou-charentes.cci.fr/</a>
Montpellier Méditerranée Métropole	<a href="http://www.montpellier3m.fr/">http://www.montpellier3m.fr/</a>
Agglomération Sud Pays Basque	<a href="http://www.agglo-sudpaysbasque.fr/">http://www.agglo-sudpaysbasque.fr/</a>
Pilote41 – Observatoire de l'Économie et des Territoire du Loir-et-Cher	<a href="http://pilote41.fr/">http://pilote41.fr/</a>
Observatoire de l'économie et des territoires de Touraine	<a href="http://www.economie-touraine.com/">http://www.economie-touraine.com/</a>
Observatoire départemental de la Savoie	<a href="http://www.observatoire.savoie.equipement-agriculture.gouv.fr/Communes/savoie.php">http://www.observatoire.savoie.equipement-agriculture.gouv.fr/Communes/savoie.php</a>
Syndicat de coopération pour le Parc Naturel Régional des Vosges du Nord	<a href="http://www.parc-vosges-nord.fr/">http://www.parc-vosges-nord.fr/</a>
SATT Ouest Valorisation	<a href="http://www.ouest-valorisation.fr/">http://www.ouest-valorisation.fr/</a>
SATT Conectus Alsace	<a href="http://www.conectus.fr/fr">http://www.conectus.fr/fr</a>
IE Consult	<a href="http://www.ieconsult.net/">http://www.ieconsult.net/</a>
Explore	<a href="http://www.explore.fr">http://www.explore.fr</a>
Adit	<a href="http://www.adit.fr/">http://www.adit.fr/</a>

# ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE UTILISE LORS DES ENTRETIENS REALISES DANS LE CADRE DU BENCHMARK

## I. PRESENTATION

Il s'agit uniquement d'un modèle de trame que j'ai utilisé lors des différents entretiens téléphoniques que j'ai réalisés dans le cadre du benchmark sur les projets et initiatives d'intelligence territoriale en France. En effet, chaque structure ayant ses propres particularités, j'ai adapté ce questionnaire à mes interlocuteurs afin de correspondre au maximum au cadre et au contexte de chacune.

## II. TRAME DU QUESTIONNAIRE

- Présentation de ma mission de stage, de ma conception de l'intelligence territoriale et des raisons pour lesquels j'ai identifié leur structure.
- Pouvez-vous me présenter votre structure et la démarche que j'ai identifiée ?<sup>36</sup>
  - Ces missions sont-elles centrées sur certaines thématiques territoriales ou, au contraire, conservent-elles un statut plus généraliste ?
  - Depuis quand cette démarche est-elle mise en place ?
  - La qualifiez-vous d'intelligence territoriale ?
  - La mise en place de cette démarche est-elle liée à une initiative ou à un besoin précis ?
- À qui s'adressent vos services ?
  - S'adressent-ils à une maille territoriale précise ?
  - Si non, à quels échelons territoriaux peuvent-ils se décliner ?
- Quels sont les types de données que vous utilisez pour construire et développer votre démarche ?
  - Sont-elles collectées et capitalisées en collaboration avec les acteurs territoriaux ?
- Avez-vous construit votre démarche d'intelligence territoriale à partir d'indicateurs précis, identifiés et définis ?
  - Si oui, pouvez-vous m'en donner quelques exemples ?
- Quels sont les outils mis en place dans le cadre de cette démarche ?
- Comment les acteurs des territoires réagissent-ils à cette démarche ?
  - Sont-ils demandeurs ou sont-ils, au contraire, plutôt sceptiques quant aux bénéfices d'une telle offre en intelligence territoriale ?
- Comment définiriez-vous la notion d'intelligence territoriale telle que vous l'appliquez au sein de votre structure ?
  - Avez-vous identifié des différences fondamentales entre cette démarche d'intelligence territoriale et une démarche plus classique d'intelligence économique ?

---

<sup>36</sup> La démarche ou les démarches que j'ai identifiées comme étant une forme d'intelligence territoriale. Lors des entretiens, j'explicitais naturellement leur nom.

## **ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE UTILISE LORS DU RECUEIL DES BESOINS INTERNES**

### **III. PRESENTATION**

À l'instar du précédent questionnaire, il s'agit également du modèle de trame qui a servi de fil conducteur lors des différents entretiens que j'ai réalisés avec les collaborateurs de l'ARDI : les questions ont toujours été adaptées au cadre des missions des différents services interrogés

### **IV. TRAME DU QUESTIONNAIRE**

- Présentation de ma mission de stage et de ma conception de l'intelligence territoriale
- Pouvez-vous me présenter votre service et vos missions ?
- Travaillez-vous en relation avec les territoires ?
  - Si oui, avec lesquels ?
  - À quelle échelle territoriale ?
  - Comment décririez-vous ces relations ?
  - Travaillez-vous en collaboration avec des acteurs locaux particuliers et clairement identifiés ?
- Vous inscrivez-vous dans une démarche de mise en valeur des territoires ?
  - Dans quelle mesure cette démarche est-elle liée à l'offre de services aux territoires ?
- Dans une éventuelle démarche de mise en valeur des territoires ou dans une démarche plus large de collaboration avec les territoires, des indicateurs spécifiques peuvent-ils être identifiés ?
  - De quelle nature sont ces indicateurs ?
- Pouvez-vous identifier une typologie des besoins que vous rencontrez pour mettre en application les services que vous proposez aux territoires ?