



**HAL**  
open science

## Développement d'un "living lab" en intelligence économique, l'exemple du diplôme d'intelligence économique de l'université de Corse Pascal Paoli

Toussaint Barboni, Henri Dou, Alain Juillet, Philippe Clerc

### ► To cite this version:

Toussaint Barboni, Henri Dou, Alain Juillet, Philippe Clerc. Développement d'un "living lab" en intelligence économique, l'exemple du diplôme d'intelligence économique de l'université de Corse Pascal Paoli. Pour une recherche économique efficace - 61<sup>e</sup> Congrès de l'Association Internationale des Économistes de Langue Française, Association Internationale des Économistes de Langue Française; Universidad Bernardo o'Higgins, May 2019, Santiago, Chili. hal-04217934

**HAL Id: hal-04217934**

**<https://amu.hal.science/hal-04217934>**

Submitted on 26 Sep 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**HAL**  
open science

## Développement d'un "living lab" en intelligence économique, l'exemple du diplôme d'intelligence économique de l'université de Corse Pascal Paoli

Toussaint Barboni, Henri Dou, Alain Juillet, Philippe Clerc

### ► To cite this version:

Toussaint Barboni, Henri Dou, Alain Juillet, Philippe Clerc. Développement d'un "living lab" en intelligence économique, l'exemple du diplôme d'intelligence économique de l'université de Corse Pascal Paoli. Pour une recherche économique efficace - 61<sup>e</sup> Congrès de l'Association Internationale des Économistes de Langue Française, Association Internationale des Économistes de Langue Française; Universidad Bernardo o'Higgins, May 2019, Santiago, Chili. hal-04217934

**HAL Id: hal-04217934**

**<https://amu.hal.science/hal-04217934>**

Submitted on 26 Sep 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Pour une recherche économique efficace**

**61° Congrès de l'Association Internationale  
des Économistes de Langue Française**

Universidad Bernardo O'Higgins, Santiago, Chili

Sous la direction de  
Claudio RUFF ESCOBAR  
Alain REDSLOB  
Krzysztof MALAGA

### **Toussaint BARBONI**

Université de Corse Pascal Paoli, Département de la Formation Continue  
barboni\_t@univ-corse.fr

### **Henri DOU**

Professeur émérite Université Aix Marseille, Directeur du think tank ciworldwide  
douhenri@yahoo.fr

### **Alain JUILLET**

Président de l'Académie de l'Intelligence Economique  
alainjuillet@aol.com

### **Philippe CLERC**

Président de l'Association Internationale Francophone d'Intelligence Economique  
p.clerc@ccifrance.fr

## **DEVELOPPEMENT D'UN « LIVING LAB » EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE, L'EXEMPLE DU DIPLOME D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DE L'UNIVERSITE DE CORSE PASCAL PAOLI**

**RÉSUMÉ :** Le développement de l'Intelligence Economique et du développement territorial passe nécessairement par une formation des opérateurs institutionnels mais aussi par la création d'une synergie entre l'université, les entreprises, les élus politiques et la société civile. Cette présentation a pour objet la description du développement du DU d'Intelligence Economique à l'Université de Corse, ainsi que des effets mobilisateurs mutagènes induits dans les différentes institutions partenaires.

**MOTS CLÉS :** Living Lab ; intelligence économique ; développement territorial ; intelligence territoriale ; stratégie ; formation ; coopération locale ; Corse

**CLASSIFICATION JEL :** I25, I28, D80, D81, D82, D83, D84, D85, A12, Q00, L10, L20.

# **DEVELOPMENT OF A LIVING LAB IN COMPETITIVE INTELLIGENCE. EXAMPLE OF THE DIPLOMA OF COMPETITIVE INTELLIGENCE FROM THE UNIVERSITY OF CORSICA PASCAL PAOLI**

**ABSTRACT:** The development of Competitive Intelligence and territorial development necessarily involves training institutional operators but also creating a synergy between the university, companies, politicians and civil society. This presentation describes the development of the DU of Competitive Intelligence at the University of Corsica, as well as the mutagenic mobilizing effects induced in the different partner institutions.

**KEYWORDS:** Living Lab, competitive intelligence, territorial development; territorial intelligence; strategy, training; local cooperation; Corsica.

## **Introduction**

La loi française Notre (NOT 2015) portant nouvelle organisation territoriale de la République donne aux régions la légitimité administrative pour mettre en place les outils nécessaires à leurs développements, notamment en matière d'Intelligence économique. La loi renforce le rôle de la région en matière de développement économique. Elle sera notamment responsable de la politique de soutien aux petites et moyennes entreprises et aux entreprises de taille intermédiaire. Elle devra présenter un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) qui fixera les orientations régionales pour une durée de cinq ans. Les autorités régionales élues peuvent prendre désormais des décisions conduisant au soutien ou à la création de programmes scientifiques, industriels et économiques adéquats. Dès lors le territoire change de sens. Il devient le lieu où les politiques « s'inventent » avec la prise en compte des réalités locales, des besoins exprimés par les élus, des spécificités de toute nature qui caractérisent un territoire: géographie, histoire, culture, tissu productif. Le management « ascendant » supposé implique l'instauration d'un dialogue cohérent entre le pouvoir central et le pouvoir régional et donc, l'apparition d'une

Intelligence économique partagée et répartie afin de piloter les stratégies de développement en connaissance de cause.

Partant de ce constat, la Collectivité De Corse (CDC 2019) bénéficiant du changement de statut administratif de l'île, a décidé en commun accord avec l'Université de Corse (UNI 2019) de mettre en place un diplôme d'Intelligence Economique, focalisé sur le développement territorial. Pour ce faire, l'Université de Corse a contacté le professeur Henri Dou qui avait, dans les années passées, mis en place des programmes analogues en France (DOU 79), au Brésil (COE 06) Indonésie (DOU 04), en Malaisie (OUM 2010) et en Chine (CRR 2009).

Bien entendu, le cadre actuel est différent car les années ont passé avec une évolution de l'environnement politique, géopolitique, technologique et économique. De même les méthodes et les pratiques de l'Intelligence Economique dans un objectif de développement territorial ont aussi évoluées et doivent s'adapter à une communauté de lieu, d'idées et de culture, notamment en replaçant l'intelligence sociétale (CLE 2008) au cœur des enjeux.

En même temps que cette volonté de développer un outil au service du développement de la Corse, en phase avec ses spécificités, Alain Juillet, Philippe Clerc et Henri Dou (DOU 18a) ont engagé de longue date une réflexion sur les finalités de l'Intelligence Economique française et entre autres sur l'analyse de ses succès mais aussi de ses échecs, notamment en ce qui concerne l'intelligence territoriale.

Nous proposons de prendre le temps de l'explicitation de leur démarche.

A l'origine, ils ont fait, avec d'autres, le constat d'une dissonance – parfois jusqu'à la rupture – entre l'économie et la vie sociale des territoires.

Ainsi, ils relèvent que les acteurs du développement économique local – élus, développeurs, mais aussi les économistes – en France, notamment à l'occasion des débats relatifs à la récente loi de décentralisation citée en introduction, désignent et donc pensent le territoire comme un facteur de production. Parallèlement, ces mêmes acteurs « redécouvrent » et affirment que les grandes questions économiques et sociales auxquelles nous sommes confrontés émanent largement des territoires. « C'est l'équilibre du pays tout entier qui dépend de la santé de ses territoires » (DAV 2012, CLE 2015). Dans le

même temps de cette mémoire retrouvée par les acteurs du développement local, les prospectivistes (géographes) esquissent des territoires redessinés par la mondialisation, le commerce et la finance internationale, mais aussi par les flux migratoires et les mégapoles. L'action de ces derniers « progressivement agrègent les territoires » pour dissoudre leur dimension collective et leur identité... Appréciée à l'aune de la mondialisation et de la croissance démographique, la valeur réelle des territoires se détache de celle que leur avaient attribué l'histoire, les cultures et les traditions (RAI 2016).

En France, les géographes donc et les sociologues ont constaté que la mondialisation appauvrisait socialement et fragilisait culturellement les classes populaires et moyennes, que la demande sociale, territoriale et culturelle était mal ou pas représentée, qu'enfin le « conflit vertical entre le haut et le bas » s'intensifiait (GUI 2018). Ils ont rappelé une antienne de la sociologie des organisations : le mal qui vient de loin est dû en grande partie au fait que le management « descendant » s'est imposé au détriment d'une logique de management « ascendant » (DUP 2011).

Dès lors la distance jusqu'à la rupture entre la classe politique, les élites et la société civile conduit à la destruction de la cohésion nationale. La récente crise sociale dite « des gilets jaunes » en France en atteste jusqu'à illustrer une crise de la démocratie représentative. Dès lors, comme l'analyse Karl Polanyi, les impasses de la société de marché (désastres écologiques, dérèglements sociaux, appauvrissement culturel) appellent d'urgence au rétablissement d'une « économie profondément encastrée – embedded – dans la vie sociale » (POL 1983, POL 2007).

## **1. Nouvelle grille d'analyse pour le développement économique local**

« Pour parvenir à une intelligence des territoires et tenter des stratégies de développement adaptées à la demande sociale, l'analyse et la connaissance des pratiques sociales (AUB 2017) compte autant, si ce n'est plus que l'analyse économique. Pour aller vers ce « réencastrement » de l'économie dans la vie sociale », il convient de prendre en compte des statistiques économiques, industrielles..., des disparités administratives et d'organisation, des comportements d'acteurs (freins, dynamiques...), mais aussi et surtout des faits et des pratiques de la vie quotidienne.

## **2. Management du développement économique local**

Les auteurs font donc l'hypothèse que le « désencastrément économie-vie sociale » s'est progressivement mis en place, bien sûr, du fait de la dynamique décrite par Karl Polanyi, mais qu'il a progressivement été renforcé du fait du déploiement de stratégies de développement régional qui se sont succédées historiquement: l'ingénierie de territoire tout d'abord (aménagement du territoire reposant sur de grands aménagements pilotés par l'Etat central et la haute fonction publique, à travers notamment la Délégation à l'aménagement du territoire, (DATAR) à partir des années 50, puis l'ingénierie territoriale apparue avec une avancée effective dans la décentralisation (1981) et telle que décrites par Lazzeri et Fialaire (LAZ 2016) du CNRS Aix-Marseille qui suggèrent alors, face au hiatus actuel (centralité, local très faiblement participatif) d'introduire la démarche d'intelligence territoriale, afin de le dépasser.

Revenons un instant sur ces dynamiques.

## **3. Ingénierie territoriale et intelligence territoriale: quelle démarche ?**

A la différence de l'ingénierie de territoire piloté « d'en haut », l'ingénierie territoriale est conduite par les collectivités territoriales et des fonctionnaires de la fonction publique territoriale ainsi que par le secteur associatif. L'ingénierie territoriale est déployée au service de projets de territoire. Dans une approche technico-professionnelle appliquée au développement local, elle a trait aux « fonctions d'expertises, diagnostics, études thématiques et de suivi/veille de territoires ». Ingénieurs, urbanistes, développeurs économiques omniprésents, architectes, experts santé, spécialistes des risques, aujourd'hui de la résilience des territoires et des villes... Ainsi avons-nous peu à peu assisté à la montée en puissance d'une ingénierie territoriale spécialisée, le plus souvent en termes d'outils au service quasi-exclusif des visées économiques: expertise technique, sociale, de santé, environnementale, énergétique, financière... Cette notion complexe laisse peu de place aux processus participatifs.

Dès lors comment dépasser ce blocage (crise d'apprentissage – défaut d'écoute et crise de l'interaction)? Lazzeri et Fialaire suggèrent pour cela une autre approche, innovante: celle de l'intelligence territoriale, plus managériale,

plus collaborative (mobilisation effective des partie-prenantes (BOU 2011)), concentrant expertise et prospective, tournée vers l'intelligence des situations, y compris culturelle et sociétale, pour l'accompagnement des stratégies, également au service de l'aide à la prise de décision et la gestion de crise et des politiques de résilience.

De quoi s'agit-il? L'intelligence territoriale peut-être définie comme suit :

- un mode de gouvernance collaborative fondé sur la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique destinée à la définition et la mise en œuvre de stratégies de territoire.
- La capacité d'un territoire à anticiper les changements socio-économiques et gérer les connaissances qui en découlent.

Nouveau paradigme managérial public à visée prospective, basé sur la maîtrise de l'information stratégique et sur les interactions multiples entre acteurs hétérogènes (CNE 2019), il tend à la construction de projets de territoires.

#### **4. Des expériences multiples qui n'ont pas été suivies d'effet**

Or, jusqu'à présent, la politique française d'Intelligence Economique, n'a pas réussie au plan institutionnel à implanter des formations professionnalisantes d'Intelligence Economique dans les Régions. Ceci en grande partie par manque de volonté ou incompréhension des structures politiques locales, à quelques exceptions près. Des tentatives universitaires avaient eu ces dernières années lieu au sein de l'université de Corse, mais avaient échouées du fait que les formations en question ne pouvaient pas s'auto financer d'une part et que d'autre part elles s'adressaient en priorité à des étudiants /doctorants.

Aussi, cette réflexion approfondie a-t-elle donné lieu à la rédaction par les auteurs d'un ouvrage mettant en évidence un certain nombre de changements nécessaires dans la démarche d'Intelligence Economique française, afin qu'elle s'adapte aux contraintes et aux ruptures géopolitiques et économiques actuelles jusqu'aux territoires (DOU 18a), cette nécessaire mutation devant s'accompagner d'un changement de mode de pensée, de l'introduction d'une prospective territoriale adaptée aux ressources du milieu, ainsi que du développement d'une stratégie territoriale soutenue par une vision

partagée par les parties prenantes: décideurs politiques, société civile, corps intermédiaires des collectivités territoriales, universités et entreprises.

## **5. Un « living lab » en intelligence économique**

Dans le cas de la région Corse, les décideurs ont une claire conscience de ces enjeux. Le président de l'agence de développement économique de la Corse constate ainsi dans une interview récente :

*« Nous sommes en train de perdre la bataille de la transformation, dépassés...par le modèle économique et urbanistique galopant, l'absence de vision à long terme, la concentration d'intérêt stratégiques entre quelques mains.*

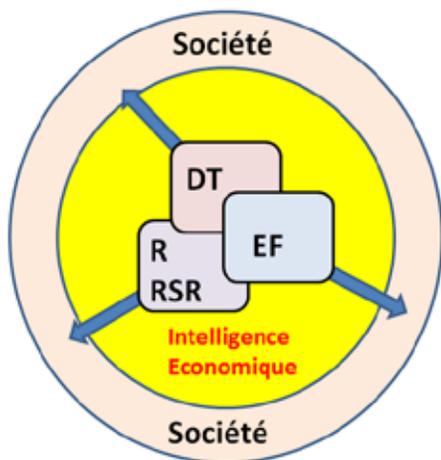
C'est aussi pourquoi, les décideurs, par une politique volontariste, se sont engagés à financer un Diplôme d'Université en Intelligence Economique pour tenter la reprise en main du processus de transformation. Il est ouvert aux élus, personnels de la collectivité territoriale, aux entrepreneurs, aux doctorants. Les étudiants de Masters peuvent être admis en fonction de leur dossier de candidature.

L'ambition et la volonté basées sur les constats et les éléments de réflexion décrits précédemment ont été de mettre en place un processus d'apprentissage professionnalisant d'application de l'intelligence économique au développement local. L'expérience lancée avec l'appui de l'université de Corse et de son service de la formation continue, ainsi qu'avec l'appui sans faille de la Collectivité de Corse, a abouti à la mise en place dans une expérience unique (BRA 17), le premier véritable « living lab » en Intelligence Economique et Développement Territorial que nous allons analyser.

Un living lab regroupe des acteurs publics, privés, des entreprises, des associations, des acteurs individuels, dans l'objectif de tester « grandeur nature » des services, des outils ou des usages nouveaux, ici la démarche d'intelligence économique appliquée au pilotage de stratégies locales et à la résolution de problématiques de développement à partir des réalités culturelles et sociales de territoire. Il s'agit de faire sortir la recherche « des laboratoires » afin qu'elle descende dans la vie de tous les jours, en ayant souvent une vue stratégique sur les usages potentiels... Tout cela se passe en coopération entre des collectivités locales, des entreprises, des laboratoires de recherche, ainsi que des utilisateurs (agents de développement, entreprises,

élus, chercheurs-doctorants). Il s'agit de favoriser l'innovation ouverte, partager les réseaux et impliquer les utilisateurs dès le début de la conception. Aussi, ce type de Living Lab, dans le domaine de l'Intelligence Economique peut être représenté de la manière suivante (Fig. 1) :

**Figure 1.** « Living Lab » en Intelligence Economique



**Société** : incluant son imaginaire, ses archétypes et le bien public  
**DT** = Développement Territorial  
**R RSR** = Recherche, Responsabilité Sociale de la Recherche  
**EF** = Education et Formation

Source : Présentation du DU, Bastia 2018.

On retrouve dans ce schéma la notion de pluridisciplinarité, telle qu'elle avait été abordée lors du colloque réalisé à l'Université de Corse en 2017 (DOU 17), ainsi que dans les travaux de Grandon et Cohen (GRA 08), ou les remarques publiées dans Nature sur la difficulté de mettre en œuvre une réelle pluridisciplinarité (NAT 15). Dans ce contexte, l'Intelligence Economique et son prolongement dans l'intelligence territoriale, va, par ses méthodes et ses outils, jouer le rôle de catalyseur entre les différentes parties prenantes. Mais, pour que cela réussisse, il faut d'une part que les organismes de recherche soient conscients de leur responsabilité dans le développement du territoire principalement par le passage de la compétence et des savoirs au niveau du marché (ERI 06), mais aussi que la formation en Intelligence Economique percole à la fois dans les corps intermédiaires (dans notre exemple la CDC), cela peut-être aussi les organismes issues des Chambres de Commerce et d'Industrie, des Chambres de métiers et de l'artisanat, des Chambres d'Agriculture , mais aussi au niveau décisionnel dans le corps des responsables politiques. On rejoint alors le travail de Bisson et Barnea (BIS 18) qui indiquent que l'Intelligence Economique après avoir été les yeux et les

oreilles des entreprises doit maintenant devenir leur cerveau. (Competitive Intelligence from being the “Eyes and the Ears” to becoming “the Brain” of Companies).

Contrairement à beaucoup de discours et de tentatives qui sont restées vaines et virtuelles, l'analyse que nous allons présenter repose sur l'expérience menée pendant une année par le corps enseignant (voir figure 3), l'Agence de développement économique de la Corse (ADEC, bras exécutif de la CDC) (ADE 2019) et l'Université de Corse. Cette expérience s'est concrétisée par les diplômes qui ont été remis à la première promotion le 3 Octobre 2018 à l'Université de Corse.

## **6. L'analyse des contraintes**

Les auditeurs du diplôme d'intelligence économique appartiennent à la fois à la communauté territoriale, aux entreprises, au monde universitaire (niveau Master et Doctorat). Ceci ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes, à la fois sur le temps imparti aux heures de cours, sur la fréquence des cours, sur la disponibilité des enseignants, et sur la mise à disposition de documents et supports de cours divers. En outre, les cours ayant lieu à Corte (au centre de la Corse) et les étudiants provenant en majorité de Bastia ou d'Ajaccio cela créait aussi une contrainte supplémentaire au niveau de l'organisation des cours. Enfin, et ceci est fondamental, le financement d'un tel projet n'était que peu envisageable avec les moyens disponibles à l'université.

### **6.1. Le financement**

Cela a été un point majeur du Diplôme. Il a été résolu par l'engagement de la nouvelle mandature, qui a réalisé par l'intermédiaire de l'ADEC un financement sur une période de trois années, ce qui permet au diplôme un développement par objectif dont nous décrirons les finalités par la suite.

### **6.2. L'organisation des cours**

Pour permettre un suivi cohérent des cours, ces derniers ont été organisés sur une période d'une année, avec une série de cinq sessions de trois journées, plus deux conférences de présentation générales organisées à Ajaccio et Bastia et une session dédiée à la présentation des mémoires. Ce diplôme compte tenu du public n'a pas d'examen formel, mais simplement une notation réalisée à partir des mémoires présentés par les auditeurs (seuls ou en binômes). Un extrait des

titres des mémoires soutenus par les auditeurs de la première promotion est présenté dans le chapitre 8.

### **6.3. Le corps enseignant**

L'originalité du diplôme réside en partie sur le fait que les cours réalisés lors des différentes sessions sont organisés avec la présence permanente des trois intervenants principaux. Cela permet de bénéficier tout au long des cours et lors des questions ou problèmes soulevés par les étudiants de l'expérience des intervenants, de leur vécu et de leurs suggestions et analyses. Il est bien évident que cette manière de procéder nécessite un engagement financier plus important, mais elle conditionne en grande partie le succès de la formation. Il est évident aussi que cette manière de procéder conduit à une contrainte forte auprès de ces derniers, car ils doivent se rendre disponibles sur une plus grande période. Mais, cette contrainte a été acceptée sans aucun problème et on verra qu'elle a permis de développer un climat de confiance entre les financeurs du diplôme, l'université et les auditeurs.

***Figure 2. Le corps enseignant et les acteurs du Diplôme d'Intelligence Economique***



*De gauche à droite Alain Juillet, la Directrice de la Formation continue, Philippe Clerc, Pascal Andrei Vice-Président Airbus Parrain de la promotion et Henri Dou.*

## **6.4. Les supports de cours**

Les supports de cours sous forme de documents scientifiques, administratifs, rapports, vidéos et enregistrements audio ont été mis à disposition des étudiants sur le site et le cloud du think tank ciworldwide (CIW 2019). La prochaine promotion (année 2018-2019) qui comprendra 18 étudiants dont une grande partie issue de la CDC (Collectivité De Corse) suivra des cours sous un format légèrement différent. Pour faciliter le travail des professionnels, le nombre de sessions sera augmenté, mais la durée de celles-ci réduites à deux jours. Les cours seront divisés en sept sessions et le matériel éducatif sera disponible de manière à permettre une formation partielle à distance. Les sept sessions étant articulées à partir de la structuration du récent ouvrage publié par les enseignants permanents (DOU 18a). Pour éviter aussi une contrainte financière liée à l'achat d'un ouvrage en deux tomes sous forme imprimé, l'ouvrage est aussi disponible en e-book à un coût tout à fait abordable (IST 2018). Une session spéciale sera destinée à la présentation des mémoires.

## **7. Le déroulement des cours**

Le diplôme d'Intelligence Economique de l'Université de Corse est réalisé dans le cadre de la formation continue, ce qui permet de passer directement des concepts, méthodes et outils à la pratique de ces derniers en milieu professionnel. En outre la mixité auditeurs permet des échanges particulièrement enrichissants. Ce diplôme reçoit aussi deux labels : celui de l'Académie de l'Intelligence Economique et celui de l'Association Internationale Francophone d'Intelligence Economique. En outre un partenariat a été réalisé avec la société Matheo Software (MAT 2019) pour tout ce qui concerne l'analyse bibliométrique des informations scientifiques et la recherche et l'analyse automatiques des brevets (DOU 16).

### **7.1. La présence des auditeurs**

Malgré les contraintes diverses, les auditeurs ont pratiquement été présents à toutes les sessions, ce qui compte tenu des déplacements nécessaires et du fait qu'il fallait loger à l'hôtel une partie du temps, est remarquable et illustre bien la pugnacité de ces derniers ainsi que l'appétence pour une matière leur permettant d'être plus productifs, innovants et efficients au cours de leur travail.

## **7.2. La pédagogie utilisée**

Les cours se déroulent avec une présentation PowerPoint avec un commentaire de l'intervenant principal qui traite la partie du cours concernée. Mais les deux autres enseignants présents réagissent lorsque cela est nécessaire pour apporter leur point de vu ou pour faire part d'une expérience relative au sujet. Tout au long de la présentation, les auditeurs peuvent intervenir, à la fois pour poser des questions ou pour rapprocher le sujet d'éléments vécus au cours de fonction, par exemple. En outre, si une partie du cours fait référence à des données présentes sur Internet (événements, vidéos, etc.) une liaison à haut débit permet d'accéder à ces informations. Cet aspect est particulièrement utile durant le cours traitant de « la fonction information » (DOU 18b) et de La recherche et analyse bibliométrique des brevets. De ce fait, le cours est particulièrement animé et interactif. On rejoint ici les remarques faites par Bozovic et Opacic sur la dynamisation des relations entre enseignants et enseignés dans les systèmes « face to face » incluant une large utilisation de l'Internet (BOZ 13). Les supports de cours comme cela été indiqué plus haut sont accessibles immédiatement après le cours sur le site Ciworldwide. Enfin il faut aussi noter que les fonctions des intervenants leurs donnent accès à de multiples informations souvent peu connues et dont les auditeurs peuvent pleinement tirer profit.

## **8. Exemples de sujets abordés**

La diversité des sujets abordés est particulièrement étendue et dans la majorité des cas, les sujets traités sont en lien direct avec le développement territorial de la Corse.

La liste suivante présente une partie des mémoires soutenus par les auditeurs :

- Stratégie d'influence des parties prenantes : l'exemple de la contribution du citoyen/financeur dans la construction et l'évaluation d'une politique de sante territoriale, Poli V. 2018.
- Les plateformes de recherche insulaires au service de lamobilisation des intelligences et de la créativité, Benedetti M. 2018.
- L'influence des parties prenantes dans le système de santé: le cas de l'utilisateur, Marini C. 2018.
- Représentations et action publique. Réinvestir l'imaginaire, Talamoni S. 2018.

- Intelligence Économique Entrepreneuriale : Traitement de l'information, influence et gestion de crises : Etude de cas : la marque SUPREME, Acquaviva L. 2018.
- La monnaie en Corse instrument politique outil de développement économique lien sociétal, Jacques O. 2018.
- Intelligence économique et action publique territoriale organiser un service public d'orientation en réseau qui réponde aux besoins de développement de carrière des publics, Piferini A.-M. 2018.
- Pour une étude sur l'Intelligence Economique : genèse et méthodologie, et sa mise en application au sein d'un Groupe aquacole: l'exemple de Gloria Maris Groupe, Baris L. 2018.
- La Corse en 2030, une terre ancrée en Méditerranée. L'algoculture, comme nouvel axe de valorisation économique du territoire, Mannerini N. 2018.
- Analyse du lien Formation – Compétences – Emploi en Corse : de l'existant à la mise en œuvre de nouveaux outils, Ruault S. 2018.
- Méthodes d'Intelligence Économique appliquée à l'analyse du potentiel de valorisation de la châtaigneraie en Corse, Defranchi G.M. 2018.
- De l'« art de la guerre » au « vide stratégique » - Notes pour la constitution d'un espace de discussion entre les sciences humaines et sociales avec l'économie. Miceli E. 2018.
- Collecte et gestion des données numériques pour le pilotage des politiques publiques en Corse. Serpaggi V.L., 2018.
- De l'intuition à la réalité: de la nécessité d'entretenir, valoriser et animer une zone naturelle au sein de la Cité. Alfonsi P. 2018.
- La filière bois en Corse, Hongxia Xie. 2018.
- Méthodes d'Intelligence Économique appliquée à l'analyse du potentiel de valorisation de la châtaigneraie en Corse. Defranchi M.G. 2018.

Nous allons à titre d'exemple mettre en évidence une étude, directement ancrée dans le réel et conduisant à un développement territorial directement réalisable. Cela concerne le développement de la culture de la châtaigne (DEF 18).

### **8.1. Exemple : le développement des châtaigneraies**

Comme le souligne Ghjulia Marie Defranchi « Tous les diagnostics du territoire réalisés depuis vingt ans, à l'occasion des divers changements de mandature politique régionale, de chaque programmation des fonds européens, ou encore, dernièrement, du Plan d'Aménagement et de Développement Durable de la Corse (PADDUC) (PAD 15), s'accordent sur un point: la Corse est un territoire manifestement sous occupé et sous exploité, dont l'économie est essentiellement tertiaire, marquée par la prépondérance du tourisme et une surreprésentation de l'administration mais se distingue également par le poids du BTP, stimulé par le tourisme. Aussi, à travers l'approbation du PADDUC en novembre 2015, au terme d'un parcours d'élaboration de 4 ans, les élus de la Corse ont souhaité réorienter le modèle économique de l'île pour (re)mettre l'île sur la voie du développement d'une économie plus productive, équilibrée, et qui valorise durablement les richesses naturelles de l'île ». C'est à partir de ce constat qu'ont été appliqués les principes de l'Intelligence Economique à un aspect important, celui du développement d'une agriculture de production locale significatif: celui de la châtaigne. Historiquement les châtaigneraies Corses représentaient une agriculture de subsistance, devenue ensuite une filière économique importante, mais depuis une vingtaine d'années sur le déclin. Il existe cependant, une connaissance importante dans ce domaine certaine, ainsi qu'une appellation protégée et une production locale principalement centrée sur la farine de châtaigne dont le de vente est de l'ordre de 20€ le kilo pour une farine Corse d'exception, le prix du marché étant de 17€ le kilo. Il est à remarquer aussi qu'actuellement le domaine comme axe de développement n'est pas perçu à sa juste mesure, comparé à des secteurs high-tech par exemple malgré que la farine de châtaigne risque de devenir un produit de luxe! (FRA 17).

**Tableau 1. Chiffre d'affaires en millions d'euros**

<b>Europe</b>	<b>Tonnes annuelles</b>	<b>Marché de distribution</b>	<b>C.A. en millions d'Euros</b>
Marrons glacés et confits, confiserie	4 230	gros et détail, distribution GMS et artisanale	88,5
Crèmes et purées de marrons	8 600	gros et détail, distribution GMS et artisanale et marché bio	43
Marrons pelés surgelés	32 800	gros et détail, distribution GMS et artisanale	135,5
marrons pelés en conserve sous vide	9 070	gros et détail, distribution GMS et artisanale	105,5
Farine de châtaigne et châtaignes séchées, produits secs artisanaux	4 500	gros et détail, distribution GMS et artisanale	45,5

Source : *Economie de la châtaigne*, FAO, 2016. [https://streaming-canal-u.fmsh.fr/vod/media/canalu/documents/canal\\_uved/16.le.renouveau.et.l.avenir.de.la.castaneiculture\\_33219/economie\\_chataigne\\_monde.pdf](https://streaming-canal-u.fmsh.fr/vod/media/canalu/documents/canal_uved/16.le.renouveau.et.l.avenir.de.la.castaneiculture_33219/economie_chataigne_monde.pdf)

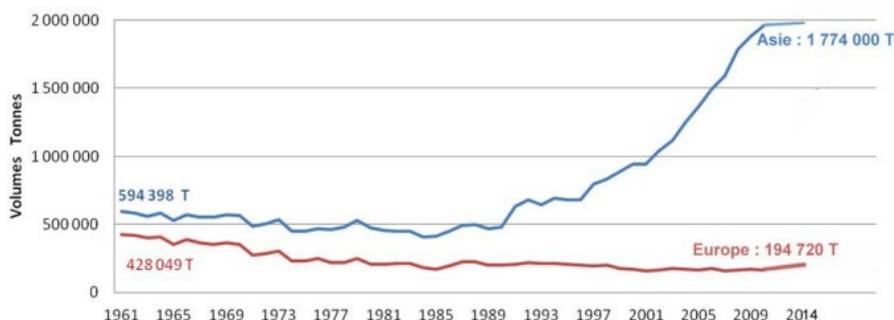
L'ensemble de la méthodologie utilisée qui a été exposée dans le mémoire, reprend point par point le cycle de l'Intelligence Economique : l'état des lieux dans le monde, en Europe, en France et en Corse (de nombreuses bases de données). De nombreuses bases de données ainsi que des cartes interactives ont été consultées, puis les données analysées. Il ressort de ces analyses :

- Qu'il existe actuellement un marché principalement en Asie, avec une production chinoise de plus de 800.000 tonnes an, mais dont le commerce est circonscrit à la zone asiatique.
- En Europe, il existe un marché important, principalement entre les pays européens.
- La part de France est négligeable dans ce domaine.
- On a alors rapproché les tonnages produits des surfaces nécessaires à leur production principalement en Europe.
- Il ressort de cette analyse, qu'il existe en Corse des surfaces de production importantes mais qui sont dans bien des cas hors production. Ceci pour

plusieurs raisons, entre autre l'indivision : « Depuis 1801, la Corse jouit d'un régime fiscal et foncier dérogatoire qui dispense ses habitants de toute déclaration de succession, (et donc de paiement des droits) empêchant, de fait, de tenir à jour le cadastre, qui dessine les limites de toutes les parcelles de terrains, et le registre de leurs propriétaires. En conséquence, cette lacune multiplie, de génération en génération, les propriétaires sur une même parcelle, jusqu'à plusieurs centaines – dont beaucoup l'ignorent. En l'absence de titre de propriété, impossible, par exemple, d'obtenir un prêt, de vendre ou de partager entre les héritiers. » (REY 17)

La figure 3 et tableaux 2 et 3 suivants indiquent certaines données chiffrées sur lesquelles la stratégie s'est développée. Ils ont été bien entendu affinés dans le mémoire, mais ils sont indiqués ici à titre d'exemple.

**Figure 3. Evolution des productions asiatiques et européennes**



Source : AREFLH, *Le livre blanc de la châtaigne*, 2017. [http://www.chestnut-meetings.org/uploads/1/7/0/4/17040934/livre-blanc-chataigne-fr\\_2017.pdf](http://www.chestnut-meetings.org/uploads/1/7/0/4/17040934/livre-blanc-chataigne-fr_2017.pdf)

On constate, une tendance générale qui se prolonge en 2018 : la production mondiale de châtaignes en Asie est exponentielle, tandis que la production européenne (centrée sur le bassin méditerranéen) est en décroissance.

**Tableau 2. Productions asiatiques et européennes comparées**

PRODUCTION EN ASIE 1.773.923 tonnes (2014)	PRODUCTION EN EUROPE 194 720 tonnes (2010)
Chine 1 683 815 Corée du Sud 56 552 Japon 21 400 Corée du Nord 12 156	Turquie 63 762 Italie 51 959 Portugal 18 465 Espagne 16 136 Grèce 28 440 France 8 668 Albanie 6 590 Hongrie 300 Pologne 400

Source: AREFLH, *Le livre blanc de la châtaigne*, 2017. [http://www.chestnut-meetings.org/uploads/1/7/0/4/17040934/livre-blanc-chataigne-fr\\_2017.pdf](http://www.chestnut-meetings.org/uploads/1/7/0/4/17040934/livre-blanc-chataigne-fr_2017.pdf)

Selon une étude de la FAO parue en 2016 (FAO 16): « La production annuelle de la châtaigneraie française en 2014 est de 8 668 tonnes sur une surface de l'ordre de 7 166 ha (Source: Statistique Agricole Annuelle). Cette production française en 2010 est réalisée dans deux bassins de productions. Le Bassin Rhône Méditerranée avec comme premier département producteur l'Ardèche. Ce bassin est la première région productrice avec 6 303 tonnes. Cette production est issue essentiellement de vergers traditionnels et repose sur une politique de production axée sur la rénovation et la réhabilitation des surfaces existantes.

Le Bassin Grand Sud-Ouest avec comme premier département producteur la Dordogne. Cette production (2 772 tonnes de châtaignes) est issue de vergers traditionnels et modernes (hybride) reposant sur une politique axée sur un programme de plantation et un programme de rénovation des anciennes châtaigneraies ».

La France exporte en « frais » environ la moitié de sa production mais elle importe environ le même volume. Les éléments économiques liés à la production sont les suivants :

**Tableau 3. Prix publics moyens Marchés grand public, France 2017.**

<b>Produits</b>	<b>Prix moyens Marchés grand public - Production fermière</b>	<b>Prix moyens Marchés grand public - Produits industrie</b>
Châtaigne au naturel (épluchées, cuites, conserve)	10 à 18 € le kilo	7,5 à 12 € le kilo
Farine de châtaigne	10 à 15 € le kilo	8 à 12 € le kilo
Crème de marron	10 à 18 € le kilo	4 à 6 € le kilo
Purée de châtaigne	10 à 15 € le kilo	9 à 12 € le kilo
Châtaigne fraîche en barquette	Pas de produit	9 à 12 € le kilo

Source : AREFLH, *Le livre blanc de la châtaigne*, 2017, [http://www.chestnut-meetings.org/uploads/1/7/0/4/17040934/livre-blanc-chataigne-fr\\_2017.pdf](http://www.chestnut-meetings.org/uploads/1/7/0/4/17040934/livre-blanc-chataigne-fr_2017.pdf)

On observe les éléments économiques à la production suivants :

- Rendements
  - 0,5 à 1,5 T/H en vergers anciens
  - 1 à 3 T/H en vergers récents
- Coût de la récolte
  - 0,5€ kg si matériel subventionné
  - >1€ kg si récolte manuelle
- Coût de plantation
  - 5.000€ par hectare
- Coût de remise ne état des châtaigneraies abandonnées
  - 1.000€ à 7.000€ par hectare (fonction du terrain et de l'état des plantations) (ARE 17)

A partir des éléments précédents un constat est réalisé: il existe en Corse un important potentiel inexploité (entre 30 000 ha et 50 000 ha à affiner), ce qui comparé aux 7 166 hectares de production française actuelles, conduirait à quadrupler ce potentiel, conduisant dans le cas le plus défavorable à une production de 20 à 25 000 tonnes annuelles comparées aux 8 668 tonnes actuellement produites ! Compte tenu des prix actuels du marché et de la forte demande au niveau international le renouveau de la filière châtaigne devient prioritaire.

A partir de ce constat, un ensemble de stratégies est proposé ainsi qu'une analyse en SWOT (force, faiblesses, opportunités, menaces). Nous indiquons ici seulement quelques orientations, la consultation du mémoire complétant ces informations.

- Montrer que le domaine n'est pas « dépassé », mais est économiquement important (chiffres à l'appui).
- Médiatiser la filière « châtaigne Corse ».
- Avec le PADDUC (Plan d'Aménagement et de Développement Durable) traiter le problème de l'indivision, ce qui va libérer plusieurs milliers d'hectares de châtaigniers, déjà plantés.
- Eviter un conflit entre production de masse et appellation d'origine contrôlée, réservant celle-ci à une production manuelle strictement réglementée, ce qui permettra une production de farine à haut coût et donc préservera le prix actuel qui serait menacé dans le cadre d'une production de masse.
- Mettre en place les aides nécessaires pour « démaquiser » les forêts rendues exploitables grâce à l'action du PADUC.
- Prévoir les clôtures nécessaires pour que les châtaignes ne servent pas de nourriture à certains animaux.
- Relancer une coopération avec l'université dans le domaine (lutte contre le cynips du châtaignier).

Mais, il faut aussi envisager les blocages possibles :

- Conflit avec les mentalités locales des « habitants de l'intérieur ».
- Conflit avec les bergers qui considèrent que « la terre » leur appartient et qui n'hésitent pas dans certain cas à « outrepasser » les clôtures pour permettre au bétail de pénétrer dans les parcelles.
- Manque de main d'œuvre locale, dans ce cas si on veut tout de même développer la filière il faudra passer par de la main d'œuvre saisonnière extérieure à la Corse, avec tous les inconvénients que cela peut poser.

## Conclusion et recommandations

Il n'y a pas d'a priori dans les domaines à aborder lorsque l'on se place du point de vue du développement territorial. En effet, c'est à partir d'un recueil d'informations large, au sens holistique (CHO 07) qu'on aura les éléments nécessaires au développement d'une connaissance pour l'action. On constate aussi, que dans une collectivité territoriale, des éléments d'information critiques existent mais restent souvent inexploités (par exemple cadastre, parcelles soumises à l'indivision, études réalisées à l'université et financées par la collectivité, etc.). Mais, on doit aussi noter qu'une étude assez complète comme celle réalisée au cours du diplôme, va demander de la compétence et du temps. Si ces deux aspects sont satisfaits, il restera alors à transmettre le dossier aux décideurs dans un cadre tel que celui-ci soit examiné au niveau rapport/investissement et retombées attendues (entre autres au niveau de l'emploi, car dans le domaine de la production de châtaignes la main d'œuvre est importante). La prise de décision posera le problème de la crédibilité de la méthode employée et de la confiance accordée par le ou les décideurs à cette démarche. Ceci conduit à la nécessité de considérer que pour mettre en place une intelligence territoriale efficiente, la formation des élus est une nécessité.

## Bibliographie

- ADEC. (2019). Agence de Développement Economique de la Corse, <https://www.adec.corsica/>.
- Aubert J. (2017). *Nous sommes des sociétés primitives avancées*, in Cultures et systèmes d'innovation, Mines Paristech, Presses des Mines, Paris.
- AREFLH. (2017). *La livre blanc de la châtaigne*. [http://www.chestnut-meetings.org/uploads/1/7/0/4/17040934/livre-blanc-chataigne-fr\\_2017.pdf](http://www.chestnut-meetings.org/uploads/1/7/0/4/17040934/livre-blanc-chataigne-fr_2017.pdf)
- Bisson C. & Barnea A. (2018). *Competitive Intelligence from being the "Eyes and the Ears" to becoming "the Brain" of Companies*, Competitive Intelligence Review Volume 22 • Number 4, Fall.
- Bour A. (2011). *La participation des acteurs externes dans la construction des décisions stratégiques*, Les Cahiers scientifiques, Cahier n°17, Chaire intelligence économique et stratégie des organisations, Fondation Paris-Dauphine.
- Bozovic N. & Opacic M. (2013). *An Interactive and Collaborative Web-Based e-Learning System for Teacher-Student Collaboration*. Pensee, 75(12).

- Brankaert R. & Den Ouden E. (2017). *The design-driven living lab: a new approach to exploring solutions to complex societal challenges*. Technology Innovation Management Review, 7(1), <https://timreview.ca/article/1049>.
- CRRM. (2009). Master Industrial vision and Competitive Intelligence réalisé en collaboration entre le CRRM et l'Université Aix Marseille II.
- CDC. (2019). Collectivité territoriale Corse, <https://www.corse.fr/>
- Choi I., Koo M. & Choi J. (2007). *Individual differences in analytic versus holistic thinking*. Personality and Social Psychology Bulletin, 33(5), pp. 691-705.
- CIWORLDWIDE. (2019). <http://www.ciworldwide.org>
- Clerc P. (2015). *Les enjeux informationnels des territoires* in Manuel d'intelligence économique, Presses universitaires de France.
- Clerc P. (2008). *L'intelligence sociétale, un nouveau territoire?* in, Les nouveaux territoires de l'intelligence économique, Ifie Ed. Acfci, Paris.
- CNER (2019). Fédération nationale des agences de développement économique, <http://www.cner-france.com/Actualites/Actualites-du-CNER/Intelligence-economique-territoriale-le-CNER-publie-un-nouvel-ouvrage>.
- Coelho G., Dou H., Quoniam L. & Da Silva C., (2006). *Ensino e Pesquisa no campo da Inteligência Competitiva no Brasil e a Cooperação Franco-Brasileira*, PUZZLE - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva. Agosto- Outubro, Vol. 6, No. 23, pp. 12-19.
- Davezies L. (2012). *La crise qui vient: la nouvelle fracture territoriale*, Le Seuil, Paris.
- Defranchi G. (2018). *Méthodes d'Intelligence Économique appliquée à l'analyse du potentiel de valorisation de la châtaigneraie en Corse*, Diplôme d'Intelligence Economique, Mémoire présenté à l'Université de Corse, Corte.
- Dou H., Juillet A., Clerc P. (2018). *L'Intelligence Economique du Futur*, Tomes I et II, ISTE Editions.
- Dou H. (2018). *Du métabolisme de l'information à l'intelligence économique*, R2IE Revue Internationale d'Intelligence Economique.
- Dou H. (2017). *A catalyst for interdisciplinarity in Science: the patent information*, International Symposium « Pluridisciplinarity » University of Corte, France, 5-6-7 July, <http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/?p=2051>
- Dou H., Kister J. (2016). *Research and Development on Moringa Oleifera - Comparison between Academic Research and Patents*, World Patent Information, vol 47, Dec., p. 21-33.

- Dou H. & Manullang S. (2004). *Competitive Intelligence and Regional Development within the Framework of Indonesian Provincial Autonomy*, Education for Information, n°22, June.
- Dou H. & Hassanaly P. (1979). *An Original Creation of a retrospective Research Service at the University of Aix-Marseille (CRRM)*, 3rd International Online Information Meeting, Londres, 4-6 Décembre, p. 73-81.
- Dupuy F. (2011). *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXIème siècle*. Seuil, Paris.
- Eriksson P. (2006). *Vinnova and its role in the Swedish innovation system – Accomplishments since the start in 2001 and ambition forward*, <http://www.rieti.go.jp/en/events/bbl/06090501.pdf>.
- FAO, FAOSTAT, *Economie de la châtaigne*, 2016. [http://download2.cerimes.fr/canalu/documents/canal\\_uved/14.le.renouveau.et.l.avenir.de.la.castaneiculture\\_18571/economie\\_chataignier.pdf](http://download2.cerimes.fr/canalu/documents/canal_uved/14.le.renouveau.et.l.avenir.de.la.castaneiculture_18571/economie_chataignier.pdf).
- France 3 Corse ViaStella, 2017. 3 Décembre, <https://france3-regions.francetvinfo.fr/corse/haute-corse/bastia/farine-chataigne-va-t-elle-devenir-produit-luxe-1390465.html>.
- Grandon G., Cohen E. (Eds.) (2009). *Foundation of Informing Science: 1999-2008*; Santa Rosa, California, Informing Science Press, pp. 7-12.
- Guilluy, C. (2018). *No Society, la disparition de la classe moyenne occidentale*, Flammarion, Paris.
- ISTE, (2018). *L'Intelligence Economique du Futur*, tomes 1 et 2, ebook, <http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/?p=2231>.
- Lazzeri Y. & Fialaire J. (2016). *De l'ingénierie territoriale à l'intelligence territoriale pour des territoires durables*, CERIC/Cnrs-Aix Marseille Université.
- Matheo Software. (2019). *Recherche et Analyse Automatique des brevets*, <http://www.matheo-software.com>
- Nature. (2015). *Interdisciplinarity*, vol 525, Nature, Macmillan publisher, nature.com.inter.
- Notre (2015). La loi a été promulguée le 7 août 2015. Elle a été publiée au Journal officiel de la République française le 8 août 2015. <http://www.vie-publique.fr/actualite/panorama/texte-discussion/projet-loi-portant-nouvelle-organisation-territoriale-republique.html>
- OUM. (2010). Open University of Malaysia, Master Intelligence Competitive, <http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/?p=764>
- PADUC. (2015). Agence d'Aménagement Durable d'Urbanisme et d'Energie de la Corse, *Le PADUC dans son intégralité*, [https://www.aue.corsica/Le-Padduc-dans-son-integralite\\_a47.html](https://www.aue.corsica/Le-Padduc-dans-son-integralite_a47.html)

- Polanyi K. (2007). *Contre la société du tout-marchand*, revue du MAUSS Recherches n°29 du 1<sup>er</sup> semestre La Découverte, Paris.
- Polanyi K. (1983). *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris.
- Raisson V. (2016). *Les futurs du monde*, Robert Laffont, Paris.
- Rey L. (2017). Le Monde 9 Février, [https://www.lemonde.fr/politique/article/2017/02/08/corse-une-loi-pour-mettre-fin-au-desordre-foncier\\_5076590\\_823448.html](https://www.lemonde.fr/politique/article/2017/02/08/corse-une-loi-pour-mettre-fin-au-desordre-foncier_5076590_823448.html)
- UNI. (2019). Université de Corse Pascal Paoli, <https://www.universita.corsica/en/>
- VTI. (2019). Master VTI (Veille Technologique et Innovation) enseigné à distance <https://fpc.univ-amu.fr/master-veille-technologique-innovation-0>.