

L'ADAPTATION CONTEXTUELLE DES DISPOSITIFS D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE TERRITORIALE : UNE APPLICATION DU MODÈLE CATALYSE À LA RÉGION RABAT- SALÉ-KÉNITRA

CONTEXTUAL ADAPTATION OF TERRITORIAL ECONOMIC
INTELLIGENCE SYSTEMS: AN APPLICATION OF THE CATALYSE
MODEL IN THE RABAT-SALE-KENITRA REGION.

– **AUTEUR 1** : Lalla Soukaina EL ALAMI,

(1): Doctorat en Sciences de gestion, École des Sciences de l'Information (ESI), Rabat, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : Lalla Soukaina EL ALAMI (2026) «
L'adaptation Contextuelle Des Dispositifs D'intelligence Économique
Territoriale : Une Application Du Modèle Catalyse À La Région
Rabat-Salé-Kénitra»,

IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 314 – 350.



DOI : 10.5281/zenodo.23161539

Copyright © 2026 – IJAME

RÉSUMÉ :

L'intelligence économique territoriale vise à renforcer la capacité collective d'un territoire à produire, partager et mobiliser l'information stratégique afin de soutenir l'anticipation et la prise de décision. Toutefois, les modèles d'intelligence territoriale ne peuvent être transposés directement d'un contexte à un autre sans tenir compte des caractéristiques institutionnelles, organisationnelles, informationnelles et participatives du territoire. Cette recherche analyse ainsi l'adaptation du modèle CATALYSE au contexte de la région Rabat-Salé-Kénitra (RSK) au Maroc. Elle s'appuie sur une triangulation méthodologique combinant une approche qualitative exploratoire, des enquêtes quantitatives auprès des acteurs territoriaux et des citoyens, ainsi qu'une analyse comparative de dispositifs d'intelligence territoriale. Les résultats mettent en évidence l'existence de pratiques informationnelles et de ressources technologiques, mais également une dispersion des ressources et des insuffisances en matière de circulation, de centralisation et de mutualisation de l'information.

À partir de ces constats, le modèle CATALYSE est contextualisé à travers le cadre CATALYSE-RSK, articulant diagnostic informationnel territorial, partage des ressources, mise en réseau des acteurs et système d'indicateurs orienté vers la veille, l'anticipation et l'aide à la décision. L'étude montre ainsi que l'adaptation contextuelle constitue une condition importante de l'opérationnalisation de l'intelligence territoriale et souligne le rôle d'une gouvernance collaborative associant les différentes parties prenantes.

Mots clés : Intelligence économique territoriale ; intelligence territoriale ; CATALYSE ; CATALYSE-RSK ; gestion de l'information ; gouvernance collaborative ; participation citoyenne ; Rabat-Salé-Kénitra.

ABSTRACT:

Territorial economic intelligence aims to strengthen a territory's collective capacity to produce, share, and mobilize strategic information in support of anticipation and decision-making. However, territorial intelligence models cannot be directly transferred from one context to another without considering the institutional, organizational, informational, and participatory characteristics of the territory.

This study therefore examines the adaptation of the CATALYSE model to the context of the Rabat-Salé-Kenitra (RSK) region in Morocco. It adopts a methodological triangulation combining an exploratory qualitative approach, quantitative surveys conducted among territorial stakeholders and citizens, and a comparative analysis of territorial intelligence systems. The findings highlight the existence of information practices and technological resources, but also reveal fragmented information resources and insufficient mechanisms for information circulation, centralization, and pooling. Based on these findings, the CATALYSE model is contextualized through the CATALYSE-RSK framework, which combines continuous territorial information diagnosis, information resource sharing, stakeholder networking, and an indicator system oriented toward monitoring, anticipation, and decision support.

The study shows that contextual adaptation is an important condition for the operationalization of territorial intelligence and highlights the role of collaborative governance involving the different stakeholders.

Key words: Territorial economic intelligence; territorial intelligence; CATALYSE; CATALYSE-RSK; information management; collaborative governance; citizen participation; Rabat-Salé-Kenitra..

1 INTRODUCTION

Les transformations économiques, technologiques, institutionnelles et territoriales auxquelles sont confrontées les régions renforcent la nécessité de développer des capacités permettant aux acteurs territoriaux de mieux comprendre leur environnement, d'anticiper les évolutions et d'appuyer leurs décisions sur une information pertinente et maîtrisée. Dans un environnement marqué par l'accélération des flux informationnels, l'intensification de la concurrence entre territoires et la complexification des interactions entre acteurs publics et privés, la maîtrise de l'information constitue progressivement une ressource stratégique pour l'action territoriale. Cette évolution contribue au développement de l'intelligence économique territoriale (IET), qui transpose les principes de maîtrise de l'information, de veille, d'anticipation et d'action de l'intelligence économique dans un cadre collectif et territorial.

L'intelligence économique territoriale ne peut cependant être réduite à une simple activité de veille ou à la mise à disposition d'une plateforme informationnelle. Elle repose sur un ensemble de processus interdépendants associant l'identification des besoins informationnels, la collecte, le traitement, la mémorisation, la sécurisation et la diffusion de l'information, mais également sur la capacité des acteurs à partager leurs ressources, à coordonner leurs actions et à construire collectivement des connaissances utiles à la décision. Dans cette perspective, l'efficacité d'un dispositif d'intelligence économique territoriale dépend non seulement des outils mobilisés, mais également de la configuration institutionnelle du territoire, des relations entre les parties prenantes et des mécanismes de gouvernance permettant d'organiser la circulation et la valorisation de l'information.

Cette dimension opérationnelle constitue néanmoins un défi important. Si plusieurs méthodes d'intelligence territoriale ont été développées afin de structurer l'observation, la gestion de l'information et la mobilisation des acteurs, leur transposition d'un territoire à un autre ne peut être considérée comme automatique. Les territoires présentent en effet des configurations institutionnelles, économiques, organisationnelles et informationnelles différentes. Une méthode conçue dans un environnement territorial particulier peut ainsi nécessiter des ajustements lorsqu'elle est mobilisée dans un autre contexte. La question de l'adaptation contextuelle apparaît dès lors comme une condition importante de l'opérationnalisation de l'intelligence économique territoriale.

Parmi les méthodes développées dans le champ de l'intelligence territoriale, **CATALYSE** présente un intérêt particulier en raison de son approche intégrée et participative, fondée notamment sur la connaissance des besoins du territoire, l'identification des ressources et services disponibles, l'observation des dynamiques territoriales et la participation des acteurs. La méthode mobilise ainsi des outils permettant de produire, structurer et valoriser l'information au service de l'action collective. Ces caractéristiques offrent une base pertinente pour concevoir un dispositif d'intelligence économique territoriale, tout en laissant ouverte la question de son adaptation aux caractéristiques propres à chaque territoire.

Cette problématique revêt une importance particulière dans le contexte de la région **Rabat-Salé-Kénitra (RSK)**. Cette région rassemble une diversité d'acteurs institutionnels, économiques, scientifiques et sociaux dont les ressources informationnelles, les compétences et les besoins peuvent être complémentaires. La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique territoriale dans un tel environnement nécessite dès lors de tenir compte de la diversité des parties prenantes, de leurs interactions, des besoins spécifiques en information et des mécanismes susceptibles de favoriser la mutualisation et la valorisation des ressources informationnelles.

Les résultats du diagnostic empirique réalisé dans la région montrent, à cet égard, que les organismes territoriaux disposent déjà de pratiques de recherche et de traitement de l'information ainsi que de ressources technologiques susceptibles de soutenir leurs activités. Toutefois, ces ressources demeurent relativement dispersées et les difficultés liées à l'accès à l'information actualisée, à sa centralisation, à sa circulation et à son partage limitent leur valorisation collective. Parallèlement, l'enquête menée auprès des citoyens met en évidence une disposition à participer à un système informationnel territorial et à utiliser différents mécanismes d'interaction avec les acteurs régionaux. Ces éléments suggèrent que l'enjeu ne réside pas uniquement dans la création de nouvelles ressources informationnelles, mais dans la capacité à **articuler les ressources existantes, les acteurs et les mécanismes de gouvernance au sein d'un système territorial intégré**.

Dans cette perspective, la présente recherche s'intéresse à **l'adaptation contextuelle de la méthode CATALYSE aux spécificités de la région Rabat-Salé-Kénitra**. Il ne s'agit pas de reproduire à l'identique une méthode existante, mais d'identifier les conditions permettant d'en conserver les principes structurants tout en reconfigurant ses outils et ses modalités de mise en œuvre en fonction des caractéristiques institutionnelles, organisationnelles, informationnelles et citoyennes du territoire étudié. L'objectif est ainsi de proposer un dispositif contextualisé

d'intelligence économique territoriale, désigné **CATALYSE-RSK**, intégrant les acteurs du territoire, les mécanismes de gouvernance collaborative, les ressources informationnelles, la participation citoyenne et les fonctions de veille et d'anticipation.

La problématique de cette recherche peut dès lors être formulée comme suit :

Comment adapter le modèle CATALYSE aux spécificités institutionnelles, organisationnelles et informationnelles de la région Rabat-Salé-Kénitra afin de construire un dispositif contextualisé d'intelligence économique territoriale ?

À partir de cette problématique, l'article poursuit un double objectif. Il vise, premièrement, à analyser les principales caractéristiques des méthodes d'intelligence économique territoriale afin de justifier la pertinence de CATALYSE comme cadre de référence. Il cherche, deuxièmement, à proposer une adaptation de cette méthode aux spécificités de la région Rabat-Salé-Kénitra, en accordant une attention particulière à la configuration des acteurs, à la gouvernance collaborative, à la gestion et à la mutualisation de l'information, à la participation citoyenne ainsi qu'aux fonctions d'anticipation et d'aide à la décision.

La recherche repose sur une **triangulation méthodologique** combinant une phase qualitative exploratoire, deux enquêtes quantitatives complémentaires auprès des organismes territoriaux et des citoyens, ainsi qu'un benchmarking des principales méthodes d'intelligence économique territoriale, notamment CAVALA, CATALYSE et DECILOR. Le croisement de ces différentes sources permet d'identifier les écarts entre les caractéristiques du modèle de référence et les besoins du territoire, puis de déterminer les ajustements nécessaires à sa contextualisation.

La contribution de cette recherche est double. Sur le plan théorique, elle contribue à la réflexion sur **l'opérationnalisation et la contextualisation de l'intelligence économique territoriale**, en montrant qu'un modèle existant peut être reconfiguré en fonction des caractéristiques propres au territoire d'application. Sur le plan pratique, elle propose un cadre structuré permettant d'organiser les acteurs, les flux informationnels, les mécanismes de coopération et les processus de gouvernance autour d'un dispositif d'intelligence économique territoriale adapté à la région Rabat-Salé-Kénitra.

L'originalité de la recherche réside ainsi dans le passage d'une logique de **transposition d'un modèle existant à une logique d'adaptation fondée sur le diagnostic territorial**. Le modèle CATALYSE-RSK proposé ne constitue donc pas une reproduction de CATALYSE, mais une

reconfiguration de ses principaux fondements et outils à partir des spécificités informationnelles, institutionnelles et citoyennes identifiées dans le contexte de RSK.

La suite de l'article est organisée comme suit. La première partie présente les fondements conceptuels de l'intelligence économique territoriale et la problématique de son opérationnalisation. La deuxième examine les principales méthodes d'intelligence économique territoriale et met en évidence les caractéristiques de CATALYSE. La troisième présente la démarche méthodologique et le dispositif empirique de la recherche. La quatrième expose le benchmarking des méthodes étudiées. La cinquième présente l'adaptation de CATALYSE au contexte de Rabat-Salé-Kénitra et le modèle CATALYSE-RSK proposé. Enfin, la dernière partie discute les contributions, les limites et les perspectives de la recherche.

2. Cadre conceptuel

2.1. De l'intelligence économique à l'intelligence économique territoriale

L'intelligence économique s'est développée autour de la nécessité pour les organisations de mieux comprendre leur environnement, d'anticiper ses évolutions et de mobiliser l'information dans les processus de décision stratégique. Elle ne se limite donc pas à la collecte de données, mais renvoie à un processus organisé de recherche, de traitement, d'analyse et de diffusion de l'information utile à l'action (Cohen, 2009 ; Bournois et Romani, 2000). Cette conception met en évidence le rôle de l'information comme ressource stratégique et souligne l'importance des capacités organisationnelles permettant de transformer les informations disponibles en connaissances utiles à la décision.

Au fil de son développement, cette approche a progressivement dépassé le cadre de l'entreprise pour s'intéresser aux dynamiques collectives et territoriales. L'intelligence territoriale s'inscrit dans cette évolution en considérant le territoire comme un espace dans lequel différents acteurs produisent, détiennent et utilisent des informations et des connaissances susceptibles de contribuer à son développement. Pour Girardot (2004), elle peut notamment être appréhendée comme une démarche reposant sur l'appropriation collective de l'information et sur la participation des acteurs à la compréhension et à la transformation de leur territoire.

À l'échelle territoriale, la question informationnelle présente en effet une complexité particulière. Les informations pertinentes sont généralement dispersées entre plusieurs catégories d'acteurs : collectivités territoriales, administrations, entreprises, organismes professionnels, établissements d'enseignement et de recherche ou encore organisations de la société civile. Aucun acteur ne

dispose, à lui seul, d'une vision exhaustive des dynamiques économiques et sociales du territoire. L'enjeu consiste alors à mettre en relation ces différentes ressources informationnelles afin de favoriser une compréhension partagée des réalités territoriales (Girardot, 2009).

C'est dans cette perspective que s'inscrit l'intelligence économique territoriale (IET). Elle peut être appréhendée comme une démarche visant à organiser la recherche, le traitement, la circulation et la valorisation de l'information stratégique au bénéfice des acteurs d'un même territoire. Elle associe ainsi les dimensions informationnelle, organisationnelle et collective de l'intelligence économique. Cette conception rejoint les travaux sur l'intelligence territoriale qui insistent sur l'importance de la participation, de la coopération et de la construction collective des connaissances dans les processus de développement territorial (Girardot, 2004 ; Bertacchini, 2004).

La dimension collective constitue ainsi une différence importante avec une conception strictement organisationnelle de l'intelligence économique. Dans un territoire, l'information est distribuée entre des acteurs qui disposent de ressources, de compétences et de responsabilités différentes. La construction d'une capacité collective d'intelligence suppose dès lors de créer des conditions favorables au partage de l'information, à la coopération et à la coordination des acteurs. La connaissance territoriale ne résulte plus uniquement de l'analyse individuelle des informations, mais également de leur confrontation, de leur interprétation et de leur appropriation collective.

L'information devient alors un véritable objet de coopération. Sa collecte, son traitement et sa diffusion doivent être pensés en fonction des besoins des différents acteurs et des objectifs poursuivis collectivement. Cette perspective rejoint la conception de l'intelligence territoriale comme une démarche participative dans laquelle les acteurs sont associés à la production et à l'utilisation des connaissances nécessaires à l'action territoriale (Girardot, 2009).

L'IET apparaît ainsi comme un dispositif situé à l'intersection de trois logiques complémentaires. La première est celle de **l'information**, qui concerne l'identification, la collecte, le traitement, la qualification et la diffusion des informations pertinentes. La deuxième est celle de **la coopération**, qui renvoie à la mise en relation des acteurs, au partage des ressources informationnelles et à la construction collective des connaissances. La troisième est celle de **l'action**, puisque la finalité du dispositif réside dans la transformation de l'information en connaissances susceptibles d'éclairer les décisions, d'anticiper les évolutions et d'orienter les initiatives territoriales.

Cette lecture conduit à déplacer la question de l'IET. Il ne s'agit plus seulement de définir l'intelligence économique appliquée au territoire, mais également de comprendre **comment elle peut être organisée, coordonnée et rendue opérationnelle dans un territoire donné**. Cette problématique d'opérationnalisation constitue le point de départ de la présente recherche.

2.2. L'opérationnalisation de l'intelligence économique territoriale

Le passage des principes de l'IET à leur mise en œuvre concrète suppose la construction d'un dispositif capable d'articuler les acteurs, les informations et les processus de décision. Un tel dispositif doit notamment permettre d'identifier les besoins informationnels, de rechercher les informations pertinentes, de les traiter, de les analyser et de les mettre à la disposition des acteurs susceptibles de les mobiliser. L'enjeu est donc moins de multiplier les informations disponibles que de construire les conditions permettant de leur donner une valeur stratégique et de les transformer en connaissances utiles à l'action.

Cette opérationnalisation est particulièrement complexe dans un contexte territorial en raison de l'hétérogénéité des acteurs et de la diversité des systèmes institutionnels et organisationnels. Les modalités de coopération, les ressources disponibles, les pratiques informationnelles, les infrastructures technologiques et les capacités d'appropriation des outils peuvent varier considérablement d'un territoire à un autre. Il apparaît dès lors difficile de considérer un dispositif d'intelligence territoriale comme un modèle susceptible d'être reproduit à l'identique dans des contextes différents.

Cette observation conduit à privilégier une logique de **contextualisation**. Il s'agit de conserver les principes structurants d'une démarche tout en adaptant ses modalités de mise en œuvre aux caractéristiques institutionnelles, organisationnelles, informationnelles et participatives du territoire concerné. Une telle approche permet de considérer le territoire non comme un simple espace d'application d'une méthode préexistante, mais comme une composante déterminante de la conception même du dispositif.

La contextualisation implique ainsi d'identifier, en amont, les ressources disponibles, les pratiques existantes, les besoins des acteurs, les relations entre parties prenantes et les éventuelles contraintes institutionnelles ou informationnelles. Elle suppose ensuite de déterminer quelles composantes d'un modèle existant peuvent être conservées, lesquelles doivent être ajustées et quelles dimensions complémentaires doivent être intégrées afin de répondre aux caractéristiques du territoire étudié.

Plusieurs méthodes ont été développées dans le champ de l'intelligence territoriale afin de répondre à cette exigence d'opérationnalisation. Parmi elles, **CAVALA**, **DECILOR** et **CATALYSE** proposent différentes modalités d'organisation de l'observation territoriale, de mobilisation des acteurs, de production de connaissances et d'accompagnement de l'action collective. Ces démarches montrent que l'intelligence territoriale nécessite des outils et des processus permettant de relier les dimensions informationnelles, relationnelles et décisionnelles.

Dans cette perspective, **CATALYSE** présente un intérêt particulier. Développée dans le champ de l'intelligence territoriale par Girardot, cette méthode repose sur une démarche intégrée et participative associant les acteurs à la connaissance du territoire, à l'identification des besoins et des ressources et à la construction de réponses collectives (Girardot, 2004 ; Girardot, 2009). Elle accorde ainsi une place importante au partenariat, à la participation, au partage de l'information et à la construction collective de connaissances.

L'intérêt de **CATALYSE** pour la présente recherche ne réside cependant pas dans la possibilité de la reproduire intégralement. Il réside plutôt dans les **principes structurants et les outils opérationnels** qu'elle mobilise et qui peuvent constituer une base pour construire un dispositif d'IET adapté à un contexte territorial particulier. Cette approche ouvre ainsi la possibilité de conserver la logique fondamentale du modèle tout en reconfigurant ses modalités d'application en fonction des besoins et des caractéristiques du territoire.

La question devient alors celle de l'adaptation de ces principes aux caractéristiques institutionnelles, organisationnelles et informationnelles du territoire étudié. Cette adaptation doit notamment tenir compte de la configuration des acteurs, des pratiques de gestion de l'information, des mécanismes de coopération, des besoins informationnels et de la capacité des citoyens et des organisations à participer au dispositif.

Dans cette recherche, cette problématique est examinée à travers le cas de la **région Rabat-Salé-Kénitra (RSK)**. Le cadre conceptuel conduit ainsi à considérer l'IET comme un système collectif dans lequel **l'information constitue la ressource stratégique, les acteurs constituent les porteurs et producteurs de connaissances, la coopération assure leur mise en relation et la gouvernance permet d'organiser leur action collective**. Cette conception fournit le fondement théorique nécessaire à l'analyse comparative des méthodes d'intelligence territoriale et, ensuite, à la contextualisation de **CATALYSE** sous la forme du modèle **CATALYSE-RSK**.

3. Méthodologie

3.1. Positionnement et démarche de recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche empirique fondée sur une **triangulation méthodologique**, combinant une phase qualitative exploratoire et deux enquêtes quantitatives complémentaires. Ce choix méthodologique répond à la nécessité d'appréhender l'intelligence économique territoriale à partir de plusieurs perspectives et de confronter les pratiques des organisations aux attentes des autres parties prenantes du territoire.

La phase qualitative a permis d'explorer le contexte territorial, d'identifier les principales problématiques liées à l'information, à la veille, à la coopération et à la coordination des acteurs, ainsi que d'affiner les dimensions retenues pour l'enquête quantitative. Les données quantitatives ont ensuite permis de documenter les pratiques informationnelles des organismes territoriaux et les perceptions et attentes des citoyens de la région Rabat-Salé-Kénitra.

Cette démarche a été complétée par un **benchmarking des principales méthodes d'intelligence économique territoriale**, notamment CAVALA, CATALYSE et DECILOR. L'objectif de cette comparaison était d'identifier les caractéristiques méthodologiques susceptibles d'être mobilisées dans le contexte étudié et de justifier le choix de CATALYSE comme cadre de référence.

Le croisement des résultats qualitatifs, quantitatifs et comparatifs permet ainsi de construire une démarche de contextualisation de CATALYSE. L'objectif n'est pas de reproduire le modèle existant, mais d'identifier les ajustements nécessaires pour tenir compte des caractéristiques informationnelles, institutionnelles et participatives propres à la région Rabat-Salé-Kénitra.

3.2. Terrain et populations étudiées

Le terrain de recherche est constitué par la région Rabat-Salé-Kénitra, territoire caractérisé par la diversité de ses acteurs institutionnels, économiques, académiques et associatifs ainsi que par l'importance des flux d'information intervenant dans les processus de développement régional.

Deux populations principales ont été retenues pour la phase quantitative. La première est constituée des organismes et acteurs clés intervenant dans le développement régional. La seconde est constituée des citoyens de la région. Cette double approche permet d'appréhender le système informationnel territorial à partir de deux perspectives complémentaires : celle des organisations qui produisent, détiennent et utilisent l'information stratégique, et celle des citoyens, considérés comme utilisateurs, bénéficiaires et contributeurs potentiels du dispositif territorial.

La phase qualitative préalable a, quant à elle, porté sur des acteurs et responsables directement concernés par les questions d'intelligence économique, d'information, de développement territorial et de coopération entre les parties prenantes. Elle avait pour objectif de mieux comprendre le fonctionnement du territoire et de faire émerger les principales dimensions à prendre en compte dans la construction du dispositif.

3.3. Phase qualitative exploratoire

La phase qualitative repose sur des **entretiens semi-directifs** réalisés auprès de responsables et d'acteurs concernés par les problématiques étudiées. Cette étape exploratoire avait pour objectif d'identifier les pratiques, les perceptions et les principales difficultés relatives à l'information stratégique, à la veille, à la coopération et à la coordination territoriale.

Les entretiens ont notamment permis d'examiner les pratiques existantes en matière d'intelligence économique, les relations entre les différents acteurs, les modalités de circulation de l'information ainsi que les besoins associés à la mise en place d'un système d'information territorial.

Cette phase a également contribué à préciser les dimensions retenues pour les enquêtes quantitatives. Elle constitue ainsi une étape de contextualisation permettant d'éviter une transposition directe de concepts ou de dispositifs élaborés dans d'autres environnements territoriaux.

3.4. Enquête quantitative auprès des organismes territoriaux

La première enquête quantitative a été menée auprès d'un échantillon de **75 organismes** représentant les principales catégories d'acteurs de l'écosystème territorial de Rabat-Salé-Kénitra. L'échantillon comprend notamment les directions régionales des ministères, les entreprises, les établissements publics, les représentants de la société civile, les collectivités territoriales ainsi que les universités et centres de recherche.

Le taux de réponse enregistré est de **80 %**. La fiabilité de l'instrument de mesure a été vérifiée à travers le coefficient Alpha de Cronbach, dont la valeur de **0,786** indique une cohérence interne satisfaisante.

L'enquête avait principalement pour objectif d'identifier les pratiques des organisations en matière de recherche, d'accès, de traitement, de diffusion et de protection de l'information. Elle portait également sur leurs besoins informationnels, leurs pratiques de veille, leurs modalités de

collaboration et de coordination ainsi que leur perception de l'intérêt d'un dispositif d'intelligence économique territorial à l'échelle régionale.

Les résultats montrent notamment que les acteurs interrogés disposent déjà de pratiques informationnelles relativement développées. Toutefois, plusieurs difficultés persistent en matière d'actualisation, d'accès, de centralisation et de circulation de l'information, ce qui constitue un élément important pour la contextualisation du modèle étudié.

3.5. Enquête quantitative auprès des citoyens

La seconde enquête quantitative a été réalisée auprès des citoyens de la région Rabat-Salé-Kénitra. Le calcul de l'échantillon a conduit à retenir **385 répondants**, sur la base d'une population régionale de référence de 4 580 866 habitants, avec un niveau de confiance de 95 %, une marge d'erreur de 5 % et une proportion théorique de 50 %.

Afin de tenir compte de la diversité territoriale de la région, l'échantillon a été réparti proportionnellement entre les différentes provinces et préfectures de Rabat-Salé-Kénitra. Le questionnaire a été administré selon une double modalité, en face-à-face et en ligne, en français et en arabe.

Cette enquête avait pour objectif d'appréhender le niveau de connaissance de l'intelligence économique territoriale par les citoyens, leurs perceptions du développement régional ainsi que leurs attentes concernant l'information, la participation et l'interaction avec les différents acteurs du territoire.

Une attention particulière a été accordée à leur intérêt pour un système d'information territorial et aux services qu'ils souhaiteraient pouvoir utiliser. Les réponses obtenues permettent ainsi d'intégrer la dimension citoyenne dans la réflexion sur l'adaptation du dispositif.

3.6. Benchmarking des méthodes d'intelligence économique territoriale

Afin de compléter le diagnostic empirique, une analyse comparative de plusieurs méthodes d'intelligence économique territoriale a été réalisée. Le benchmarking porte principalement sur **CAVALA, CATALYSE et DECILOR**.

La comparaison a été effectuée à partir de plusieurs dimensions : la place accordée au diagnostic territorial, la mobilisation et la circulation de l'information, l'identification et la mise en réseau des acteurs, la coordination, la dimension collaborative ainsi que la capacité d'adaptation au contexte territorial.

Cette analyse comparative permet de mettre en évidence les spécificités de chaque méthode et d'identifier les éléments susceptibles d'être mobilisés dans le contexte de Rabat-Salé-Kénitra. Elle conduit notamment à retenir CATALYSE comme cadre méthodologique de référence en raison de son caractère intégré, de l'importance accordée au diagnostic territorial et à la mise en relation des acteurs, ainsi que de son potentiel d'adaptation aux spécificités du territoire.

Le benchmarking ne constitue toutefois pas une fin en soi. Il est mobilisé conjointement avec les résultats du diagnostic empirique afin de déterminer les composantes du modèle qui peuvent être conservées et celles qui doivent être adaptées.

3.7. Procédure d'adaptation de CATALYSE au contexte de RSK

L'adaptation du modèle CATALYSE repose sur le croisement de trois sources principales : **les enseignements de la phase qualitative, les résultats des deux enquêtes quantitatives et les résultats du benchmarking des méthodes d'intelligence économique territoriale.**

La première étape consiste à identifier les pratiques et les ressources informationnelles existantes au sein des organisations territoriales. La deuxième vise à mettre en évidence les attentes des citoyens et leur disposition à participer à un dispositif informationnel territorial. La troisième consiste à comparer ces résultats aux principales caractéristiques des méthodes étudiées afin d'identifier les éléments transférables et les besoins d'adaptation.

Cette procédure permet notamment de faire ressortir plusieurs dimensions essentielles pour le contexte de RSK : la veille et la collecte de l'information stratégique, le traitement et la qualification de l'information, la mutualisation et la circulation des ressources informationnelles, la coopération entre les acteurs, la gouvernance collaborative, la participation citoyenne ainsi que la protection des informations stratégiques.

L'adaptation proposée ne consiste donc pas en une reproduction du modèle CATALYSE. Elle vise à construire une configuration répondant aux caractéristiques et aux besoins spécifiques du territoire étudié. Le modèle ainsi obtenu, désigné dans cette recherche **CATALYSE-RSK**, constitue une proposition de contextualisation de l'intelligence économique territoriale fondée sur l'articulation entre information, acteurs, coopération et gouvernance.

4. Résultats du diagnostic empirique et du benchmarking

4.1. Résultats de l'enquête auprès des organismes territoriaux

L'enquête menée auprès de **75 organismes** de la région Rabat-Salé-Kénitra permet de mettre en évidence l'existence de ressources informationnelles et technologiques déjà mobilisées par les acteurs territoriaux. Les organisations interrogées disposent de pratiques de recherche, d'accès, de traitement et de diffusion de l'information qui constituent une base favorable à la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique territoriale.

Les résultats montrent toutefois que l'existence de ces ressources ne signifie pas nécessairement leur intégration dans un système informationnel territorial commun. Les informations sont principalement produites, collectées et exploitées au niveau de chaque organisation, selon ses propres besoins et ses propres modalités de gestion. Cette situation contribue à une **fragmentation des ressources informationnelles** et limite leur valorisation collective.

Plusieurs difficultés apparaissent ainsi concernant l'accès à une information actualisée, sa centralisation, sa circulation entre les organisations et son partage avec les autres acteurs du territoire. Ces difficultés ne traduisent pas une absence de ressources, mais plutôt une insuffisance des mécanismes permettant de les articuler et de les mutualiser.

Les résultats mettent également en évidence l'importance des pratiques de veille et de recherche d'information dans les activités des organisations interrogées. Cependant, ces pratiques demeurent principalement inscrites dans les logiques propres aux organismes concernés et ne sont pas nécessairement intégrées dans une démarche régionale coordonnée.

Cette situation fait apparaître un premier enjeu pour l'adaptation de CATALYSE : **passer d'une logique de connaissance des ressources territoriales à une logique de gestion, de partage et de valorisation collective de l'information stratégique.**

Ainsi, le diagnostic organisationnel conduit à identifier quatre besoins principaux : l'amélioration de l'accès à l'information, l'actualisation régulière des ressources informationnelles, la mutualisation des informations disponibles et le renforcement de leur circulation entre les acteurs territoriaux.

4.2. Résultats de l'enquête auprès des citoyens

La seconde enquête, réalisée auprès de **385 citoyens** de la région Rabat-Salé-Kénitra, permet de compléter le diagnostic en intégrant le point de vue des usagers et bénéficiaires potentiels du système territorial.

Les résultats montrent l'existence d'un intérêt pour l'accès à une information territoriale plus structurée et pour des dispositifs permettant de faciliter les interactions avec les acteurs régionaux. Les citoyens apparaissent ainsi non seulement comme des destinataires potentiels de l'information territoriale, mais également comme des **acteurs susceptibles de contribuer à son enrichissement et à l'identification des besoins du territoire**.

L'enquête met notamment en évidence l'importance accordée aux possibilités d'accès à l'information, aux services territoriaux et aux mécanismes d'interaction avec les institutions et les autres acteurs du territoire. Cette dimension est particulièrement importante dans une approche d'intelligence territoriale fondée sur la participation et la construction collective des connaissances.

Les résultats conduisent ainsi à dépasser une conception du système informationnel territorial centré exclusivement sur les organisations institutionnelles. La prise en compte des citoyens permet d'élargir le dispositif à une logique davantage participative, dans laquelle les usagers peuvent contribuer à l'identification des besoins, à la remontée d'informations et à l'évaluation des réponses territoriales.

Cette observation constitue un deuxième élément important de contextualisation de CATALYSE : **la participation citoyenne doit être explicitement intégrée au dispositif régional**, en complément de la coopération entre les organisations territoriales.

4.3. Résultats du benchmarking des méthodes CAVALA, CATALYSE et DECILOR

Le benchmarking réalisé porte sur trois méthodes d'intelligence territoriale : **CAVALA, CATALYSE et DECILOR**. L'objectif est d'identifier leurs principales caractéristiques et de déterminer les éléments susceptibles de contribuer à la construction d'un dispositif adapté au contexte de Rabat-Salé-Kénitra.

L'analyse comparative montre que ces méthodes partagent une préoccupation commune : améliorer la connaissance du territoire et favoriser la mobilisation des acteurs autour des problématiques territoriales. Elles se distinguent néanmoins par la place accordée au diagnostic, à

l'information, aux réseaux d'acteurs, à la participation et aux mécanismes d'accompagnement de l'action.

Dans cette comparaison, **CATALYSE présente un intérêt particulier** en raison de son approche intégrée et participative. La méthode articule notamment la connaissance du territoire, l'identification des besoins et des ressources, la mise en relation des acteurs et la production d'informations utiles à l'action collective.

Les trois outils structurants de CATALYSE constituent à cet égard une base opérationnelle particulièrement pertinente : **le diagnostic territorial, le répertoire des services et ressources du territoire et le système d'indicateurs territoriaux.**

Le benchmarking permet toutefois de constater que ces outils doivent être complétés lorsqu'ils sont mobilisés dans un contexte caractérisé par une forte diversité institutionnelle, une dispersion des ressources informationnelles et des besoins croissants en matière de veille, d'anticipation et d'aide à la décision.

Ainsi, le benchmarking ne conduit pas à considérer CATALYSE comme un modèle à reproduire intégralement. Il permet plutôt d'identifier ses composantes structurantes susceptibles d'être conservées et les dimensions qui nécessitent une adaptation au contexte de RSK.

4.4. Croisement des résultats et identification des besoins d'adaptation

Le croisement des résultats des entretiens, des deux enquêtes quantitatives et du benchmarking permet d'identifier plusieurs écarts entre les caractéristiques du modèle de référence et les besoins du contexte régional.

Le premier constat concerne **la fragmentation de l'information territoriale**. Les organisations disposent de ressources et de pratiques informationnelles, mais celles-ci demeurent principalement réparties entre les différents acteurs. Le besoin identifié est donc moins celui d'une création ex nihilo de nouvelles ressources que celui d'une **meilleure articulation, qualification, mutualisation et circulation des ressources existantes.**

Le deuxième constat concerne **la nécessité d'une information dynamique**. Dans un environnement territorial caractérisé par l'évolution rapide des situations économiques, sociales et institutionnelles, un diagnostic ponctuel ne suffit pas à répondre aux besoins de suivi et d'anticipation. Le diagnostic territorial doit ainsi évoluer vers une logique continue intégrant la veille et l'actualisation de l'information.

Le troisième constat concerne **la coordination des acteurs**. La diversité des organismes intervenant dans le développement régional constitue une richesse, mais nécessite des mécanismes permettant de renforcer les relations, la coopération et le partage des informations. L'adaptation du modèle doit donc accorder une place plus explicite à la mise en réseau et à la gouvernance collaborative.

Le quatrième constat résulte de l'enquête citoyenne. L'intérêt exprimé pour l'accès à l'information et les mécanismes d'interaction montre que les citoyens peuvent être intégrés dans le système territorial comme utilisateurs mais également comme contributeurs potentiels. La participation citoyenne constitue ainsi une dimension complémentaire à intégrer au dispositif.

Enfin, les besoins liés à la veille, à l'anticipation, à l'aide à la décision et à la protection des informations stratégiques conduisent à élargir la finalité du système au-delà de la seule connaissance du territoire.

Ces différents constats peuvent être synthétisés comme suit :

Tableau 1 : Passage du diagnostic territorial aux orientations d'adaptation de CATALYSE dans le contexte de la région RSK

Constats issus du diagnostic	Besoins identifiés	Orientation d'adaptation
Ressources informationnelles dispersées	Mutualiser et partager l'information	Gestion et partage de l'information
Difficultés d'actualisation de l'information	Assurer une veille continue	Diagnostic informationnel territorial continu
Diversité des acteurs territoriaux	Renforcer les relations et la coordination	Mise en réseau des acteurs
Besoin de coordination entre parties prenantes	Organiser l'action collective	Gouvernance collaborative
Intérêt des citoyens pour l'information et l'interaction	Intégrer les citoyens au dispositif	Participation citoyenne
Besoin de suivi des dynamiques territoriales	Produire des informations évolutives	Système d'indicateurs territoriaux

Besoin d'anticipation et d'aide à la décision	Transformer l'information en connaissance stratégique	Veille, anticipation et décision
Nécessité de sécuriser les informations stratégiques	Protéger les ressources sensibles	Protection territoriale

Source : Élaboration de l'auteur à partir des résultats du diagnostic empirique réalisé dans la région Rabat-Salé-Kénitra et du benchmarking des méthodes d'intelligence territoriale.

Le croisement de ces résultats conduit ainsi à considérer que l'adaptation de CATALYSE au contexte de Rabat-Salé-Kénitra doit conserver ses principaux fondements tout en élargissant leur portée.

Les trois outils structurants de CATALYSE sont donc **reconfigurés** autour d'une logique informationnelle, collaborative et prospective. Le diagnostic territorial évolue vers un **diagnostic informationnel territorial continu** ; le répertoire des services et ressources est transformé en **répertoire territorial partagé** ; et le système d'indicateurs est orienté vers le **suivi, l'anticipation et l'aide à la décision**.

À ces trois composantes sont associées des dimensions complémentaires relatives à la gestion et au partage de l'information, à la mise en réseau des acteurs, à la gouvernance collaborative, à la participation citoyenne ainsi qu'à la protection, à l'anticipation et à l'influence territoriales.

Ces résultats constituent la base empirique de la construction du modèle **CATALYSE-RSK**, présenté dans la section suivante. Le modèle proposé vise ainsi à conserver la logique structurante de CATALYSE tout en l'adaptant aux caractéristiques institutionnelles, organisationnelles, informationnelles et participatives de la région Rabat-Salé-Kénitra.

5. Adaptation du modèle CATALYSE à la région Rabat-Salé-Kénitra

5.1. Fondements de l'adaptation

Le benchmarking réalisé précédemment a permis de retenir la méthode CATALYSE comme cadre de référence pour la structuration d'une démarche d'intelligence économique territoriale (IET) dans la région Rabat-Salé-Kénitra (RSK). La comparaison des méthodes CATALYSE, CAVALA et DECILOR a permis d'identifier les caractéristiques susceptibles de répondre aux spécificités du contexte régional. CATALYSE présente notamment un caractère intégré et participatif, une articulation entre diagnostic, ressources et observation du territoire, ainsi qu'une ouverture à différentes catégories d'acteurs territoriaux.

La méthode CATALYSE constitue une démarche de référence en intelligence territoriale développée par Jean-Jacques Girardot dans le cadre du projet « Mosaïque », au sein du troisième programme européen de lutte contre la pauvreté. Développée initialement dans des territoires confrontés à des situations complexes, elle visait à fournir aux acteurs territoriaux des outils d'évaluation, de diagnostic et d'observation permettant de mieux comprendre les besoins des populations, de mobiliser les ressources disponibles et de construire des actions concertées. La méthode accorde ainsi une importance particulière à la participation des citoyens, au partenariat entre les parties prenantes, au recours aux technologies de l'information et de la communication et à l'évaluation de l'action.

L'un des intérêts majeurs de CATALYSE réside dans son articulation entre les besoins du territoire, les ressources disponibles et les capacités d'action des acteurs. Elle ne se limite donc pas à une fonction d'observation, mais cherche à transformer les informations collectées en connaissances utiles à l'action collective. Dans cette perspective, les acteurs territoriaux sont associés à la production, au traitement, au partage et à l'utilisation de l'information, ce qui permet de favoriser une dynamique d'apprentissage collectif.

Sur le plan opérationnel, la méthode CATALYSE repose sur **trois séries d'outils complémentaires** : un **diagnostic quantitatif et qualitatif**, un **répertoire de services** et des **systèmes d'indicateurs territoriaux**. Les travaux consacrés à CATALYSE montrent également que ces outils ont fait l'objet d'un processus d'harmonisation dans le cadre du réseau européen d'intelligence territoriale, notamment à travers la confrontation des expériences développées dans différents territoires et la recherche de contenus communs.

Le premier ensemble correspond aux outils de diagnostic et d'évaluation. Ceux-ci permettent de collecter, mutualiser et traiter les informations afin d'identifier les profils de besoins et d'évaluer l'adéquation entre les besoins exprimés et les services proposés. Le **guide de diagnostic et d'évaluation** constitue l'un des instruments centraux. Il repose sur une approche multisectorielle et prend en compte différentes dimensions de la situation des personnes et du territoire. Les informations recueillies peuvent ensuite être stockées et traitées à l'aide d'outils d'analyse multicritère, statistique, spatiale et cartographique.

Le diagnostic est complété par **ePragma**, destiné à la sauvegarde et au stockage des réponses dans une base de données commune. Les informations peuvent être regroupées afin de produire des tableaux de bord quantitatifs. Les logiciels **Anaconda/NUAGE** permettent quant à eux de réaliser des analyses multicritères et d'établir des typologies à partir des profils de besoins identifiés.

Le deuxième outil est le **répertoire de services**. Dans la conception initiale de CATALYSE, il correspond à une base de données actualisable par les acteurs et accessible aux utilisateurs. Il recense les services disponibles au bénéfice des personnes et de la communauté territoriale et permet ainsi de rapprocher les besoins identifiés des ressources mobilisables.

Le troisième outil correspond aux **systèmes d'indicateurs territoriaux**, destinés à observer les évolutions du territoire et à évaluer les effets des actions et des services. L'ensemble forme ainsi un dispositif articulant diagnostic, ressources et observation, permettant de soutenir la coordination des acteurs et l'évaluation de l'action territoriale. Dans le contexte de RSK, ces trois catégories d'outils constituent le socle opérationnel à partir duquel l'adaptation du modèle est construite.

Le choix de CATALYSE pour RSK est également conforté par les caractéristiques du territoire et par les résultats empiriques présentés dans la section précédente. La région dispose d'acteurs institutionnels, économiques, académiques et associatifs diversifiés, ainsi que de ressources agricoles, industrielles et identitaires susceptibles de contribuer à son attractivité. Les résultats de l'enquête montrent toutefois la nécessité de renforcer les relations entre ces ressources et les acteurs qui peuvent les valoriser. Les citoyens soulignent notamment l'importance de la mise en réseau des acteurs publics, privés et de la société civile ainsi que de la mutualisation des efforts dans le cadre d'une stratégie globale de développement.

Le diagnostic empirique met par ailleurs en évidence une disposition importante des acteurs à participer à un système régional d'IET. **La totalité des acteurs clés interrogés (100 %) se déclarent prêts et motivés à adhérer à un tel système.** Ils expriment notamment des attentes relatives aux journées de coordination et de collaboration, à la veille personnalisée, aux formations en ligne, à l'espace de travail collaboratif, aux nouveautés régionales, à la sensibilisation à l'intelligence économique, à la newsletter sectorielle et à l'agenda collectif.

Les résultats obtenus auprès des citoyens sont également significatifs. Bien que la notion d'intelligence économique territoriale demeure relativement peu connue, **87 % des citoyens interrogés se déclarent prêts à participer au système d'intelligence territoriale** dans l'objectif d'améliorer leur bien-être et leur qualité de vie. Ils souhaitent notamment accéder aux nouveautés de la région, à un espace de suggestions et de propositions d'amélioration, à un agenda des événements, à des journées ouvertes entre acteurs et citoyens, ainsi qu'à des interfaces de demande d'information et de réclamation.

Ces résultats conduisent à considérer que l'enjeu pour RSK ne réside pas uniquement dans la création de nouvelles ressources informationnelles ou technologiques. Il réside surtout dans la capacité à **articuler, centraliser, qualifier, partager et mobiliser les ressources informationnelles déjà disponibles**, tout en renforçant les interactions entre les différents acteurs du territoire.

L'adaptation de CATALYSE à RSK repose ainsi sur une double exigence : **renforcer l'intégration des ressources informationnelles existantes et élargir la dynamique informationnelle à l'ensemble des parties prenantes du territoire, notamment aux citoyens.**

5.2. De CATALYSE à CATALYSE-RSK : logique de reconfiguration

L'adaptation proposée ne consiste pas à reproduire à l'identique la méthode CATALYSE. Elle consiste à conserver son architecture fondamentale tout en reconfigurant ses outils et ses fonctions en fonction des caractéristiques informationnelles, institutionnelles et citoyennes de RSK.

La personnalisation de CATALYSE pour RSK peut être structurée autour de trois catégories d'outils : le diagnostic quantitatif et qualitatif, le répertoire de services et les systèmes d'indicateurs territoriaux. Ces trois outils constituent le socle de la reconfiguration proposée, tandis que les résultats empiriques permettent d'en préciser les nouvelles fonctions.

L'adaptation consiste ainsi à transformer ces trois outils en composantes d'un système d'IET davantage orienté vers la veille, la mutualisation de l'information, la coordination des acteurs, l'anticipation et l'aide à la décision.

5.2.1. Reconfiguration du diagnostic

Le premier outil, constitué par le **diagnostic quantitatif et qualitatif**, est transposé dans CATALYSE-RSK sous la forme d'un **diagnostic informationnel territorial continu**.

Dans la méthode initiale, le diagnostic permet d'identifier les besoins et d'évaluer l'adéquation des services aux profils de besoins. Dans le modèle proposé pour RSK, cette fonction est élargie afin d'intégrer également les besoins informationnels des acteurs, les sources disponibles, les lacunes informationnelles, les modalités d'accès à l'information et les évolutions de l'environnement régional.

Le diagnostic devient ainsi un mécanisme permanent de connaissance du territoire. Il doit permettre d'identifier les besoins des acteurs, mais également de détecter les écarts entre les informations disponibles et les informations nécessaires à l'action stratégique.

Cette évolution répond directement aux constats du diagnostic empirique, notamment à la dispersion des ressources informationnelles et aux difficultés d'actualisation et de circulation de l'information.

5.2.2. Reconfiguration du répertoire

Le deuxième outil, le **répertoire de services**, est reconfiguré sous la forme d'un **répertoire territorial partagé**.

Dans sa conception initiale, le répertoire constitue une base de données recensant les services disponibles et accessible aux utilisateurs. Pour RSK, cette fonction est élargie afin de recenser non seulement les services, mais également les acteurs, leurs compétences, leurs ressources, leurs domaines d'intervention, les informations dont ils disposent et les possibilités de coopération.

Le répertoire territorial partagé devient ainsi une infrastructure de connaissance des ressources territoriales. Il doit faciliter l'identification des détenteurs d'information, la mise en relation des acteurs et la recherche de partenaires susceptibles de contribuer à une action donnée.

5.2.2. Reconfiguration du répertoire

Le deuxième outil, le **répertoire de services**, est reconfiguré sous la forme d'un **répertoire territorial partagé**.

Dans sa conception initiale, le répertoire constitue une base de données recensant les services disponibles et accessible aux utilisateurs. Pour RSK, cette fonction est élargie afin de recenser non seulement les services, mais également les acteurs, leurs compétences, leurs ressources, leurs domaines d'intervention, les informations dont ils disposent et les possibilités de coopération.

Le répertoire territorial partagé devient ainsi une infrastructure de connaissance des ressources territoriales. Il doit faciliter l'identification des détenteurs d'information, la mise en relation des acteurs et la recherche de partenaires susceptibles de contribuer à une action donnée.

Cette reconfiguration répond notamment au besoin de mutualisation et de mise en réseau identifié dans le diagnostic territorial.

5.2.3. Reconfiguration des indicateurs

Le troisième outil, les **systèmes d'indicateurs territoriaux**, est repositionné comme un mécanisme de **suivi, d'anticipation et d'aide à la décision**.

Les indicateurs ne doivent donc pas uniquement mesurer l'évolution des situations territoriales. Ils doivent également permettre de suivre les dynamiques informationnelles, d'identifier les écarts entre besoins et ressources, de détecter les tendances émergentes et d'évaluer les effets des actions engagées.

La fonction d'observation de CATALYSE est ainsi prolongée par une fonction d'anticipation, davantage conforme aux exigences de l'intelligence économique territoriale.

La transformation des trois outils de référence est synthétisée dans le tableau 2.

Tableau 2. Reconfiguration des trois outils de CATALYSE dans CATALYSE-RSK

Outils de CATALYSE	Fonction de référence	Reconfiguration dans CATALYSE-RSK
Diagnostic quantitatif et qualitatif	Identifier les besoins, les profils et les ressources et évaluer les services	Diagnostic informationnel territorial continu : besoins informationnels, ressources, lacunes, accès et évolution de l'environnement
Répertoire de services	Recenser et rendre accessibles les services disponibles	Répertoire territorial partagé : acteurs, compétences, ressources, services, informations et possibilités de coopération
Systèmes d'indicateurs territoriaux	Observer, suivre et évaluer les dynamiques territoriales	Système d'indicateurs de suivi, d'anticipation et d'aide à la décision

Source : Élaboration de l'auteur à partir de Girardot (2005), de la méthode CATALYSE, du benchmarking des méthodes d'intelligence économique territoriale et des résultats empiriques de l'étude menée dans la région Rabat-Salé-Kénitra.

Cette reconfiguration permet de préserver le principe fondamental de CATALYSE tout en l'orientant davantage vers les besoins spécifiques de l'IET dans RSK. Les trois outils restent donc le socle méthodologique du modèle, mais leurs fonctions sont élargies afin de répondre aux difficultés informationnelles et organisationnelles identifiées sur le terrain.

5.3. Les composantes structurantes du modèle CATALYSE-RSK

À partir du croisement du benchmarking des méthodes d'IET, des fondements de CATALYSE et des résultats empiriques obtenus auprès des acteurs du territoire, six dimensions structurantes sont retenues dans le modèle CATALYSE-RSK : **la veille stratégique territoriale ; la gestion et la mutualisation de l'information ; la mise en réseau des acteurs ; la gouvernance collaborative ; la participation citoyenne ; et la protection, l'anticipation et l'influence territoriales.**

Ces six dimensions ne constituent pas une nouvelle classification de la méthode CATALYSE. Elles correspondent à la **reconfiguration proposée** afin de transformer les trois outils initiaux en un système territorial d'IET adapté aux spécificités de RSK.

5.3.1. La veille stratégique territoriale

La première composante concerne la **veille stratégique territoriale**. Elle vise à organiser collectivement la recherche, la surveillance, la sélection et l'analyse des informations susceptibles d'influencer l'évolution économique, sociale, institutionnelle et territoriale de RSK.

Cette dimension prolonge la fonction d'observation de CATALYSE et rejoint directement les attentes exprimées par les acteurs de la région, qui souhaitent notamment bénéficier d'une veille personnalisée et d'une meilleure circulation des nouveautés régionales.

La veille proposée dans CATALYSE-RSK ne doit toutefois pas se limiter à la juxtaposition de veilles individuelles. Elle doit favoriser une **veille collective et coordonnée**, permettant d'identifier les signaux faibles, les opportunités, les menaces et les évolutions susceptibles d'affecter l'attractivité et la compétitivité de la région.

Elle peut ainsi couvrir plusieurs dimensions : veille économique, technologique, réglementaire, concurrentielle, sociale, territoriale et réputationnelle. Les résultats de la veille alimentent le diagnostic et les systèmes d'indicateurs et contribuent à l'orientation des décisions.

5.3.2. La gestion et la mutualisation de l'information

La deuxième composante porte sur la **gestion, la qualification et la mutualisation de l'information**.

Les résultats précédemment présentés montrent l'importance de disposer d'un système permettant de faciliter l'accès à l'information utile, de travailler ensemble et de soutenir la prise de décision. La mutualisation des connaissances constitue également une dimension importante des dispositifs territoriaux inspirés de CATALYSE.

Dans CATALYSE-RSK, cette fonction est structurée autour d'un environnement informationnel partagé permettant de rapprocher les différentes sources, d'identifier les détenteurs des ressources informationnelles, de faciliter l'accès à l'information pertinente et de réduire la fragmentation des connaissances.

Cette mutualisation doit cependant être organisée. Elle ne signifie pas une ouverture indiscriminée de toutes les informations. Le modèle doit intégrer des règles relatives aux droits d'accès, à la confidentialité, à la sécurité, à la qualité des données et à la protection des informations stratégiques.

5.3.3. La mise en réseau des acteurs

La troisième composante concerne la **mise en réseau des acteurs territoriaux**.

La région Rabat-Salé-Kénitra rassemble des collectivités territoriales, des administrations, des établissements publics, des entreprises, des chambres professionnelles, des universités, des centres de recherche et des organisations de la société civile. La mise en réseau vise à transformer ces ressources dispersées en une capacité collective de production et de mobilisation de connaissances.

Cette orientation correspond directement aux résultats de l'étude empirique, qui mettent en évidence des attentes en matière de journées de coordination et de collaboration, d'espaces de travail collaboratifs et d'animation des acteurs.

La mise en réseau doit ainsi favoriser les échanges d'informations, la réalisation de projets communs, le partage d'expériences et l'identification des complémentarités entre acteurs. Elle doit également faciliter l'accès aux ressources informationnelles disponibles et renforcer la circulation des connaissances entre les différentes catégories de parties prenantes.

Dans le modèle CATALYSE-RSK, la mise en réseau ne constitue donc pas uniquement un mécanisme relationnel. Elle représente un **levier de transformation des ressources individuelles en ressources informationnelles et cognitives collectives**, contribuant ainsi à renforcer la capacité du territoire à anticiper les évolutions, à coordonner les actions et à soutenir la décision stratégique.

5.3.4. La gouvernance collaborative

La mise en réseau ne peut produire durablement ses effets sans mécanisme de gouvernance. La **gouvernance collaborative** constitue donc une quatrième composante du modèle.

Elle vise à définir les responsabilités des différents acteurs, les règles de fonctionnement du système, les modalités de partage des données, les droits d'accès, les procédures de coordination et les mécanismes d'évaluation.

La gouvernance constitue ainsi le mécanisme d'intégration du modèle. Elle assure la cohérence entre le diagnostic, la veille, le répertoire partagé, les indicateurs, les acteurs et l'action collective.

Dans le contexte de RSK, l'objectif est de passer d'une juxtaposition de pratiques informationnelles individuelles à une **coordination territoriale structurée de l'information stratégique**.

5.3.5. La participation citoyenne

La **participation citoyenne** constitue une dimension essentielle de l'adaptation proposée.

Elle est cohérente avec les fondements mêmes de CATALYSE, qui accordent une place importante à la participation des citoyens et au partenariat des parties prenantes.

Cependant, dans CATALYSE-RSK, cette participation est davantage opérationnalisée dans une perspective informationnelle. Le citoyen n'est pas seulement considéré comme bénéficiaire ou utilisateur des services territoriaux : il devient également **source et contributeur d'information territoriale**.

Cette participation peut prendre plusieurs formes : remontée des besoins, signalement de problèmes, suggestions, demandes d'information, réclamations, participation aux consultations, contribution à l'identification des évolutions du territoire et remontée de signaux faibles.

Cette dimension est particulièrement justifiée par les résultats empiriques obtenus auprès des citoyens interrogés. Malgré une connaissance limitée du concept d'IET, **87 % des citoyens interrogés se déclarent prêts à participer au système** et souhaitent disposer de mécanismes numériques d'interaction avec les acteurs régionaux.

5.3.6. Protection, anticipation et influence territoriales

La dernière composante regroupe trois fonctions complémentaires : **la protection, l'anticipation et l'influence territoriales**.

La **protection** vise à préserver les informations stratégiques nécessaires au fonctionnement et à l'attractivité du territoire. Elle concerne notamment les données sensibles, les informations économiques stratégiques et les connaissances dont la diffusion doit être maîtrisée.

L'**anticipation** consiste à utiliser les informations issues de la veille, du diagnostic et des indicateurs afin d'identifier les tendances susceptibles de produire des opportunités ou des menaces pour RSK.

Enfin, l'**influence territoriale** correspond à la capacité collective des acteurs à valoriser les ressources, les compétences, les projets et l'image de la région auprès de ses différents partenaires.

Cette dimension permet ainsi de dépasser une conception de l'IET limitée à la collecte et au partage de l'information pour intégrer les fonctions de protection, d'anticipation et de valorisation stratégique du territoire.

5.4. Architecture du modèle CATALYSE-RSK

Le croisement des différentes dimensions conduit à proposer une architecture dans laquelle **l'information constitue la ressource centrale du système**, le diagnostic constitue le point d'entrée, les outils de veille et de mutualisation assurent la transformation de l'information en connaissance, tandis que la gouvernance collaborative garantit l'intégration des différents acteurs. Le modèle conserve donc les trois fondements opérationnels de CATALYSE :

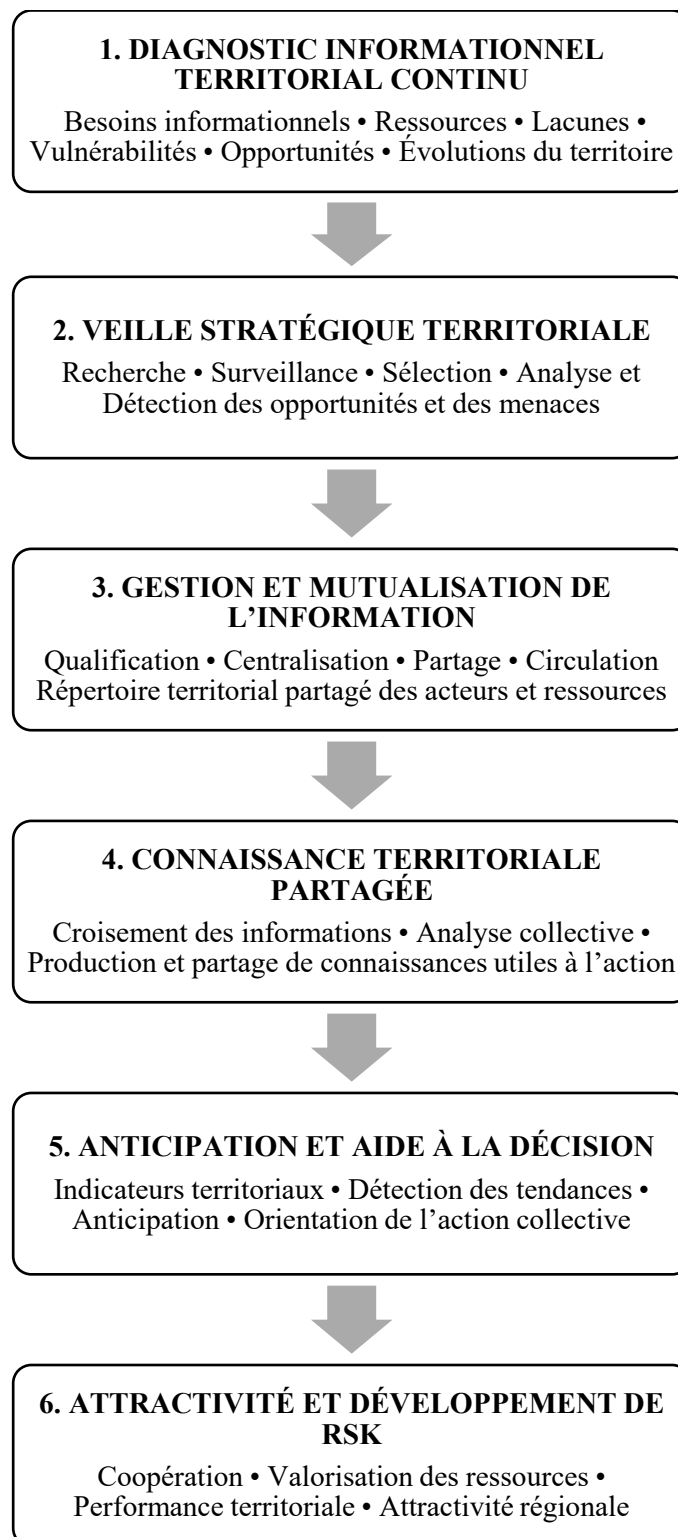
Diagnostic → Répertoire → Indicateurs mais les inscrit dans une architecture plus large :

Diagnostic informationnel → Veille → Qualification et mutualisation → Mise en réseau → Analyse et indicateurs → Anticipation → Décision et action

Le processus est encadré transversalement par : **Gouvernance collaborative – Participation citoyenne – Protection de l'information**

L'architecture générale du modèle CATALYSE-RSK est présentée dans la figure 1.

Figure 1. Modèle CATALYSE-RSK d'intelligence économique territoriale



Source : Élaboration de l'auteur à partir de Girardot (2005), de la méthode CATALYSE, du benchmarking des méthodes d'IET et des résultats empiriques de l'étude

L'architecture proposée reprend ainsi la logique fondamentale de CATALYSE tout en l'adaptant aux besoins informationnels de RSK. Le diagnostic permet d'identifier les besoins et les ressources; le répertoire partagé permet de rendre visibles les acteurs, compétences et ressources ; la veille complète l'observation par une surveillance continue de l'environnement ; les indicateurs permettent de suivre les dynamiques territoriales et d'anticiper les évolutions ; enfin, la gouvernance organise la coordination et l'utilisation collective de l'information.

Le système fonctionne selon une **logique circulaire**. Les décisions et les actions produisent de nouvelles informations, lesquelles alimentent à leur tour le diagnostic, la veille et les indicateurs. Le territoire devient ainsi un espace d'apprentissage collectif dans lequel l'information est continuellement produite, qualifiée, partagée et réutilisée.

Cette architecture rejoint l'esprit de la méthode CATALYSE tout en renforçant sa dimension d'intelligence économique territoriale. Elle transforme ainsi les trois outils de référence en un **système informationnel territorial intégré**, orienté vers la connaissance, la coopération, l'anticipation et la décision.

5.5. Les principales adaptations apportées à CATALYSE

L'originalité de CATALYSE-RSK ne réside pas dans la création d'une méthode totalement indépendante de CATALYSE. Elle réside dans la **reconfiguration contextualisée de ses fonctions et de ses outils à partir des caractéristiques de RSK et des résultats de l'étude empirique**.

Les principales transformations apportées au modèle de référence sont synthétisées dans le tableau 3.

Tableau 3. Adaptation de CATALYSE aux spécificités de RSK

Dimension	CATALYSE comme cadre de référence	Adaptation CATALYSE-RSK
Diagnostic	Diagnostic quantitatif et qualitatif des besoins, ressources et situations	Diagnostic informationnel territorial continu
Répertoire	Répertoire des services et ressources disponibles	Répertoire partagé des acteurs, compétences, services et ressources informationnelles
Indicateurs	Systèmes d'indicateurs territoriaux	Indicateurs de suivi, d'anticipation et d'aide à la décision
Veille	Observation et connaissance de l'environnement territorial	Veille stratégique territoriale collective et coordonnée
Information	Collecte, traitement et partage de l'information	Qualification, centralisation, mutualisation et circulation de l'information
Acteurs	Participation et partenariat des parties prenantes	Mise en réseau des acteurs publics, privés, académiques, associatifs et citoyens
Gouvernance	Approche partenariale et intégrée	Gouvernance collaborative structurée du système informationnel
Citoyens	Participation citoyenne et approche centrée sur l'individu	Citoyen intégré aux flux de production, de remontée et de circulation de l'information
Protection	Protection des ressources et informations territoriales	Protection des informations stratégiques à l'échelle territoriale
Anticipation	Observation et évaluation des évolutions	Détection des tendances et anticipation collective
Décision	Appui à l'action territoriale	Aide à la décision stratégique régionale et action collective
Influence	Valorisation des ressources et dynamiques territoriales	Valorisation collective des intérêts, ressources et atouts de RSK

Source : Élaboration de l'auteur à partir de Girardot (2005), de la méthode CATALYSE, du benchmarking des méthodes d'IET et des résultats empiriques de l'étude menée dans la région Rabat-Salé-Kénitra.

Cette adaptation répond directement aux principaux besoins identifiés dans l'étude.

Premièrement, elle conserve les **trois outils fondamentaux de CATALYSE**, qui constituent la structure opérationnelle du modèle. Deuxièmement, elle les élargit afin de répondre aux exigences spécifiques de l'IET, notamment en matière de veille, de mutualisation de l'information et d'anticipation. Troisièmement, elle renforce la dimension partenariale en intégrant explicitement les acteurs économiques, institutionnels, académiques, associatifs et citoyens.

Cette dernière évolution est particulièrement importante. Les résultats empiriques montrent une volonté forte des acteurs clés d'adhérer à un système territorial d'IET, tandis que les citoyens manifestent également une disposition importante à participer à ce système.

Le modèle CATALYSE-RSK propose donc un passage d'une logique principalement centrée sur **l'identification des besoins et la mise en correspondance des services** vers une logique plus large de **production, circulation, mutualisation et mobilisation de l'information stratégique à l'échelle territoriale**.

5.6. Discussion de la contribution du modèle

Le modèle CATALYSE-RSK présente une contribution à la fois **théorique, méthodologique et managériale**.

Sur le plan théorique, il contribue à la contextualisation de l'intelligence économique territoriale en montrant qu'un modèle existant peut-être adapté à partir des caractéristiques propres au territoire étudié. La contribution ne consiste donc pas à remplacer CATALYSE par un modèle totalement autonome, mais à construire une **configuration territoriale spécifique** à partir d'un cadre reconnu et à l'enrichir en fonction des caractéristiques informationnelles, organisationnelles et participatives de la région Rabat-Salé-Kénitra.

Sur le plan méthodologique, la construction du modèle repose sur une succession logique :

Benchmarking des méthodes d'IET → sélection de CATALYSE → diagnostic empirique de RSK → identification des besoins et des écarts → reconfiguration des outils → intégration des acteurs et des citoyens → proposition de CATALYSE-RSK.

Cette démarche permet d'éviter un transfert mécanique d'une méthode développée dans un contexte différent. Elle repose au contraire sur une logique de contextualisation, conformément au principe selon lequel les outils et les modalités de mise en œuvre de l'intelligence territoriale

doivent être adaptés aux spécificités du territoire, à ses acteurs, à son organisation et à ses ressources informationnelles.

Sur le plan managérial et territorial, le modèle répond au besoin de renforcer la coordination entre les acteurs et de faciliter l'accès à l'information utile. Les résultats de l'étude empirique mettent notamment en évidence des attentes relatives à la veille personnalisée, aux espaces de travail collaboratifs, à la coordination des acteurs, à l'accès aux informations régionales, aux newsletters sectorielles et aux agendas collectifs. Ces attentes témoignent de l'existence d'un besoin de structuration d'un système informationnel territorial davantage intégré, interactif et orienté vers l'action.

L'intérêt du modèle réside ainsi dans le passage d'une logique de **possession individuelle de l'information** à une logique de **capacité collective à produire, partager, qualifier et mobiliser la connaissance territoriale**. La valeur du dispositif ne dépend donc pas uniquement du volume d'informations disponibles, mais de la capacité des acteurs à les organiser, à les confronter et à les transformer en connaissances utiles à l'anticipation et à la décision.

La **participation citoyenne** constitue également une spécificité importante de CATALYSE-RSK. Elle prolonge le principe de participation présent dans CATALYSE tout en le transformant en mécanisme informationnel concret. Le citoyen n'est plus considéré uniquement comme bénéficiaire ou utilisateur des services territoriaux, mais également comme une source potentielle d'information et un contributeur à la connaissance du territoire. Sa participation peut ainsi contribuer à l'identification des besoins, à la remontée des informations, à la détection des signaux faibles, à la formulation de propositions et à l'amélioration des services territoriaux.

Le modèle permet ainsi de rapprocher les différentes catégories de parties prenantes identifiées dans l'étude empirique. Il établit un lien entre les acteurs institutionnels, économiques, académiques et associatifs, d'une part, et les citoyens, d'autre part, autour d'un système commun de production, de circulation et de mobilisation de l'information territoriale. Les résultats obtenus auprès des organismes et des citoyens montrent à cet égard une disposition importante à participer à un tel dispositif, ce qui renforce la pertinence de l'intégration de cette dimension dans le modèle proposé.

Une autre contribution du modèle concerne la **gouvernance de l'information territoriale**. CATALYSE-RSK ne considère pas la circulation de l'information comme un processus spontané entre les acteurs. Il souligne au contraire la nécessité de définir des mécanismes de coordination,

des responsabilités, des règles d'accès et de partage ainsi que des modalités de protection des informations stratégiques. La gouvernance collaborative constitue ainsi le mécanisme permettant d'articuler les différentes composantes du système et d'assurer leur cohérence à l'échelle régionale.

Enfin, CATALYSE-RSK doit être considéré comme une **proposition conceptuelle contextualisée**, et non comme un dispositif définitivement stabilisé. Sa mise en œuvre effective nécessiterait une expérimentation auprès des acteurs concernés afin d'évaluer sa faisabilité, les conditions de son appropriation, la qualité des flux informationnels, l'efficacité de la coordination ainsi que sa contribution à l'anticipation et à l'aide à la décision.

Ainsi, la contribution centrale de CATALYSE-RSK réside dans la transformation d'un ensemble de ressources, d'acteurs et de pratiques informationnelles dispersés en un **système territorial intégré de production, de circulation, de mutualisation et de mobilisation de l'information stratégique**, orienté vers l'anticipation, la décision, la coopération et, à terme, le renforcement de l'attractivité régionale.

6. Conclusion

L'objectif de cette étude était d'analyser le rôle de l'intelligence économique territoriale dans le renforcement de l'attractivité régionale et de proposer un modèle adapté aux spécificités de la région Rabat-Salé-Kénitra. Pour répondre à cet objectif, la recherche a combiné une analyse des principaux modèles d'intelligence économique territoriale avec une étude empirique menée auprès des acteurs organisationnels et des citoyens de la région.

Les résultats mettent en évidence un premier constat important : **RSK dispose déjà d'un ensemble de ressources et de pratiques susceptibles de soutenir une démarche d'intelligence économique territoriale**, mais celles-ci demeurent insuffisamment intégrées à l'échelle régionale. L'enjeu ne réside donc pas uniquement dans l'acquisition de nouvelles technologies ou la création de nouvelles ressources informationnelles, mais dans la capacité des acteurs à mieux organiser, partager, qualifier et mobiliser collectivement l'information.

Le deuxième résultat concerne la dimension partenariale. Les résultats empiriques montrent que 100 % des acteurs clés interrogés **se déclarent prêts à adhérer à un système régional d'IET** et expriment des attentes concrètes en matière de coordination, de veille, de collaboration et de partage de l'information.

Le troisième résultat concerne la participation citoyenne. Alors que l'intelligence économique territoriale reste une notion relativement peu connue des citoyens, **87 % d'entre eux se déclarent prêts à participer au système territorial proposé**. Ils expriment notamment des attentes relatives aux informations régionales, aux suggestions, aux événements, aux demandes d'information et aux réclamations. Ce résultat conduit à dépasser une conception de l'IET centrée exclusivement sur les institutions et les organisations économiques et à considérer le citoyen comme une source complémentaire de connaissance territoriale.

Le benchmarking des méthodes d'IET a conduit à retenir CATALYSE comme cadre de référence. Ce choix est cohérent avec les résultats empiriques et le benchmarking réalisés dans le cadre de cette étude, qui montrent que CATALYSE présente une capacité particulière à intégrer les différentes catégories d'acteurs, à couvrir l'ensemble du processus de l'IET et à faciliter la coordination et la mutualisation de l'information.

La présente recherche ne se limite toutefois pas à reproduire le modèle original. Elle propose une **adaptation contextualisée de CATALYSE à RSK**. Les trois outils fondamentaux — diagnostic quantitatif et qualitatif, répertoire de services et systèmes d'indicateurs territoriaux — sont

conservés comme socle du modèle, conformément à leur rôle dans la méthode originale et à leur pertinence pour la structuration du modèle contextualisé proposé.

Ils sont cependant reconfigurés pour répondre aux besoins identifiés dans la région. Le diagnostic devient un **diagnostic informationnel territorial continu** ; le répertoire de services évolue vers un **répertoire territorial partagé des acteurs, compétences, services et ressources informationnelles** ; les systèmes d'indicateurs sont orientés vers le **suivi, l'anticipation et l'aide à la décision**.

Cette reconfiguration s'accompagne de six dimensions structurantes : **la veille stratégique territoriale ; la gestion et la mutualisation de l'information ; la mise en réseau des acteurs ; la gouvernance collaborative ; la participation citoyenne ; et la protection, l'anticipation et l'influence territoriales**.

La contribution scientifique de cette recherche réside ainsi dans la proposition d'un **modèle d'intelligence économique territoriale contextualisé**, construit à partir du croisement entre un cadre théorique existant, un benchmarking des méthodes d'IET et des résultats empiriques obtenus dans le territoire étudié.

Le modèle CATALYSE-RSK permet notamment de dépasser une logique de juxtaposition des ressources et des pratiques informationnelles pour proposer une logique de **système territorial intégré**, dans lequel l'information constitue une ressource collective et où la gouvernance assure l'articulation entre les différents acteurs.

Sur le plan managérial, le modèle offre un cadre susceptible de favoriser une meilleure circulation de l'information, une coordination renforcée entre les parties prenantes, une amélioration de l'accès à la connaissance utile et une détection plus précoce des opportunités et des menaces. La veille, les indicateurs et le répertoire partagé peuvent ainsi contribuer à renforcer les capacités d'anticipation et d'aide à la décision.

La participation citoyenne constitue également un apport important. Le citoyen est intégré au système non seulement comme bénéficiaire des services territoriaux, mais également comme **contributeur potentiel à la connaissance du territoire**. Les mécanismes de suggestion, de remontée des besoins, de demande d'information et de réclamation identifiés par l'étude empirique peuvent ainsi être intégrés au fonctionnement du système.

Cette recherche présente néanmoins plusieurs limites. Premièrement, le modèle CATALYSE-RSK demeure à ce stade une **proposition conceptuelle contextualisée** et n'a pas encore fait l'objet

d'une expérimentation opérationnelle à l'échelle régionale. Deuxièmement, les résultats empiriques sont liés au contexte spécifique de Rabat-Salé-Kénitra et ne peuvent être généralisés automatiquement à l'ensemble des territoires marocains. Enfin, la mise en œuvre effective du modèle nécessiterait de préciser les modalités institutionnelles de gouvernance, les responsabilités des acteurs, les conditions techniques de partage de l'information, les mécanismes de protection des données et les modalités d'évaluation du système.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Une première piste consisterait à **expérimenter CATALYSE-RSK auprès d'un groupe d'acteurs territoriaux** afin d'évaluer sa faisabilité et ses conditions d'appropriation. Une deuxième pourrait porter sur la conception d'un **système d'indicateurs spécifique à l'IET régionale**, permettant de mesurer la qualité de la circulation de l'information, le niveau de coopération interorganisationnelle, la participation des citoyens et la capacité d'anticipation. Une troisième perspective concernerait l'évaluation de la contribution effective des citoyens à la production et à la remontée de connaissances territoriales utiles à la décision.

En définitive, l'étude montre que le développement de l'intelligence économique territoriale dans RSK ne dépend pas uniquement de l'existence de technologies ou de ressources informationnelles. Il dépend surtout de la capacité des acteurs à **organiser, qualifier, partager et mobiliser collectivement l'information**.

Dans cette perspective, **CATALYSE-RSK constitue une proposition de structuration d'un écosystème informationnel territorial intégré**, fondé sur les principes de diagnostic, de mutualisation, de veille, de mise en réseau, de gouvernance collaborative, de participation citoyenne et d'anticipation. Il vise ainsi à renforcer la capacité collective de la région Rabat-Salé-Kénitra à transformer l'information en connaissance, la connaissance en décision et la décision en action territoriale, au service de **l'attractivité, de la compétitivité et du développement régional**.

Références

- Bertacchini, Y. 2004. Le territoire, une entreprise d'intelligence collective. *Communication & Organisation*, 25: 35-55.
- Bertacchini, Y. 2004. Entre information & processus de communication : l'intelligence territoriale. *Humanisme et Entreprise*, 267: 35-48.
- Bournois, F., & Romani, P.-J. 2000. L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises. Paris: Economica.
- Delvoye, J.-M., & Girardot, J.-J. 2004. Intelligence territoriale et développement communautaire : application de la méthode CATALYSE à Seraing. Post-Print, HAL.
- Geffroy, P. 2003. De l'intelligence économique à l'intelligence territoriale : une première approche organisationnelle par le dispositif lorrain d'intelligence économique territoriale DECiLOR. In: *Intelligence économique : recherche et applications*, Nancy, 14-15 avril 2003.
- Girardot, J.-J. 2004. Intelligence territoriale et participation. *ISDM*, 16: 13-20.
- Girardot, J.-J. 2005. Concepts, principes et outils de la méthode CATALYSE. In: 3ème Colloque international du Réseau Européen d'Intelligence Territoriale, Liège, 20-21 octobre 2005.
- Girardot, J.-J. 2005. Integration of data analysis tools within territorial information systems. *International Conference on Theory and Applications of Mathematics and Informatics*, Alba Iulia, 15-17 September 2005.
- Girardot, J.-J. 2009. Evolution of the concept of territorial intelligence within the coordination action of the European network of territorial intelligence. In: *RES-Ricerca e Sviluppo per le politiche sociali*. Salerno: Università degli Studi di Salerno.