

Intelligence territoriale collaborative au service de la co-construction de connaissances et innovation territoriale : esquisse d'un modèle conceptuel

Collaborative territorial intelligence for the co-construction of knowledge and territorial innovation: an outline of a conceptual model

CHRAIHA Zakaria

Doctorant

Fsjes Ain Sebaâ

Université Hassan II Casablanca

Laboratoire de recherche en nouvelle économie et développement (LARNED)

Maroc

SALAM Ghizlane

Enseignant chercheur

Fsjes Ain Sebaâ

Université Hassan II Casablanca

Laboratoire de recherche en nouvelle économie et développement (LARNED)

Maroc

Date de soumission : 29/08/2025

Date d'acceptation : 14/01/2026

Pour citer cet article :

CHRAIHA Z. & SALAM G. (2026) «Intelligence territoriale collaborative au service de la co-construction de connaissances et innovation territoriale : esquisse d'un modèle conceptuel», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 194 - 214

Résumé

L'intelligence territoriale collaborative émerge comme un paradigme alternatif aux approches institutionnelles traditionnelles de gouvernance territoriale, privilégiant les processus d'apprentissage collectif et de co-construction de connaissances par les acteurs territoriaux hétérogènes. Cette recherche propose un modèle conceptuel intégré de l'intelligence territoriale collaborative, caractérisé par une approche ascendante où la diversité des acteurs territoriaux constitue le moteur de l'innovation endogène et du développement durable. À travers une revue de littérature et une analyse théorique des mécanismes d'apprentissage collectif, cette étude identifie trois gaps majeurs : l'absence de modèles théoriques intégrés, le manque d'études empiriques comparatives multi-territoriales, et la sous-représentation des contextes du Sud. Les résultats révèlent que l'efficacité de l'intelligence territoriale collaborative repose sur quatre dimensions interdépendantes : la qualité des interactions entre acteurs hétérogènes, la capacité de mobilisation du capital social territorial, l'existence de dispositifs de gouvernance participative, et les mécanismes d'apprentissage collectif. Ce modèle collaboratif favorise l'émergence d'innovations territoriales endogènes, renforce la résilience des territoires face aux chocs externes et contribue à la construction d'une identité territoriale partagée.

Mots-clés : Intelligence territoriale collaborative, apprentissage collectif, innovation territoriale, gouvernance participative.

Abstract

Collaborative territorial intelligence emerges as an alternative paradigm to traditional institutional approaches to territorial governance, favoring collective learning processes and knowledge co-construction by heterogeneous territorial actors. This research proposes an integrated conceptual model of collaborative territorial intelligence, characterized by a bottom-up approach where the diversity of territorial actors constitutes the driving force for endogenous innovation and sustainable development. Through a literature review of recent articles and theoretical analysis of collective learning mechanisms, this study identifies three major gaps: the absence of integrated theoretical models, the lack of comparative multi-territorial empirical studies, and the under-representation of Global South contexts. The results reveal that the effectiveness of collaborative territorial intelligence relies on four interdependent dimensions: the quality of interactions between heterogeneous actors, the capacity to mobilize territorial social capital, the existence of participatory governance mechanisms, and collective learning processes. This collaborative model promotes the emergence of endogenous territorial innovations, strengthens territorial resilience to external shocks, and contributes to building a shared territorial identity.

Keywords : Collaborative territorial intelligence, collective learning, territorial innovation, participatory governance.

Introduction

Les transformations contemporaines des territoires, marquées par l'accélération des mutations technologiques, l'émergence de nouveaux enjeux environnementaux et sociaux, et la complexification des défis de développement, questionnent fondamentalement les modèles traditionnels de gouvernance territoriale (Rhodes, 1997). Dans ce contexte d'incertitude croissante et de complexité systémique, l'intelligence territoriale collaborative émerge comme une approche alternative qui privilégie la mobilisation de l'intelligence collective des acteurs territoriaux pour comprendre et transformer les territoires de manière endogène et durable (Girardot, 2010). Cette complexité se traduit par une multiplication des risques publics, qu'ils soient environnementaux, sociaux ou technologiques, et appelle à une intégration plus poussée de l'intelligence artificielle dans les stratégies de management des risques (El kahri, 2025)..

L'actualité et la pertinence de cette thématique s'inscrivent dans un triple contexte de transformation. Premièrement, la crise des modèles de gouvernance hiérarchique traditionnels face aux défis complexes du développement territorial durable nécessite l'exploration de nouvelles modalités de coordination et de prise de décision (Pinson & Chappelet, 2018). Cette remise en question des structures centralisées se retrouve également au sein des organisations, où la décentralisation des fonctions, comme les ressources humaines, impose de nouveaux défis aux managers et illustre un besoin croissant d'agilité et de collaboration locale (Cherkaoui & Belgaid, 2021). Deuxièmement, l'émergence des technologies numériques et de l'intelligence artificielle ouvre de nouvelles perspectives pour l'intelligence territoriale, tout en soulevant des questions sur l'articulation entre intelligence humaine collective et intelligence machine (García-Madurga et al., 2020). Il est également crucial de considérer les défis juridiques et réglementaires que pose l'IA pour garantir un déploiement éthique et responsable (El yousfi.. & Benabdallaouis, 2025). Troisièmement, les crises récentes (sanitaire, climatique, économique) ont révélé l'importance de la résilience territoriale et de la capacité d'adaptation collective des communautés locales (Collins & Jones, 2017).

La revue de littérature menée révèle un champ de recherche en pleine expansion mais caractérisé par plusieurs lacunes théoriques et empiriques significatives. D'un point de vue théorique, les travaux existants sur l'intelligence territoriale collaborative s'appuient principalement sur trois corpus disciplinaires distincts : les théories de l'apprentissage collectif (Argyris & Schön, 1978), les approches de l'innovation sociale territoriale (Mulgan, 2012), et les modèles de gouvernance participative (Freeman, 1984). Cependant, ces corpus restent

largement cloisonnés, avec peu de tentatives d'intégration conceptuelle permettant de comprendre les mécanismes d'interaction entre ces différentes dimensions.

Les études empiriques existantes présentent également plusieurs limitations. Premièrement, elles privilégient majoritairement des approches qualitatives basées sur des études de cas isolées, avec peu d'études comparatives multi-territoriales permettant d'identifier des patterns généralisables (Baade & Matheson, 2016). Deuxièmement, elles se concentrent principalement sur les contextes européens et nord-américains, avec une sous-représentation des territoires du Sud Global (Lenskyj, 2000). Troisièmement, elles manquent d'indicateurs standardisés pour mesurer l'efficacité de l'intelligence territoriale collaborative et ses impacts sur l'innovation territoriale (Ibourk & Raoui, 2021).

Cette analyse révèle trois gaps majeurs qui justifient l'originalité et la pertinence de cette recherche :

Gap théorique : L'absence de modèles conceptuels intégrés articulant de manière systémique les processus d'apprentissage collectif, les mécanismes d'innovation sociale territoriale et les dispositifs de gouvernance participative. Les modèles existants tendent à privilégier une dimension au détriment des autres, sans saisir la nature systémique et interdépendante de ces processus (Pfeffer & Salancik, 1978).

Gap méthodologique : Le manque d'approches méthodologiques mixtes combinant analyse qualitative approfondie et validation quantitative, ainsi que l'absence d'études comparatives multi-territoriales permettant d'identifier les facteurs contextuels de succès et d'échec des initiatives d'intelligence territoriale collaborative (Chappelet, 2014).

Gap empirique : La sous-représentation des contextes territoriaux du Sud Global et des secteurs non-technologiques, limitant la compréhension de la diversité des modalités de mise en œuvre de l'intelligence territoriale collaborative selon les contextes socio-économiques et culturels (Chesbrough, 2003).

Face à ces gaps identifiés, cette recherche interroge les mécanismes par lesquels l'intelligence territoriale collaborative génère des innovations territoriales endogènes à travers les processus d'apprentissage collectif impliquant des acteurs territoriaux hétérogènes. La problématique centrale peut être formulée comme suit :

Dans quelle mesure l'intelligence territoriale collaborative, conçue comme processus d'apprentissage collectif impliquant des acteurs territoriaux hétérogènes, favorise-t-elle l'émergence d'innovations territoriales endogènes et contribue-t-elle au développement territorial durable ?

Pour répondre à ces questions, cette recherche adopte une approche méthodologique basée sur une revue de littérature. L'analyse théorique mobilise les corpus de l'apprentissage collectif, de l'innovation sociale territoriale et de la gouvernance participative pour construire un modèle conceptuel intégré de l'intelligence territoriale collaborative. Cette analyse s'appuie sur une revue de littérature des articles récents issus de revues indexées de référence.

L'article s'organise en quatre parties principales qui répondent progressivement aux questions de recherche formulées. La première partie développe le cadre théorique et conceptuel en analysant les fondements de l'intelligence territoriale collaborative et en proposant un modèle d'analyse intégré. La deuxième partie présente le cadre empirique et méthodologique en explicitant les hypothèses de recherche, la méthodologie d'investigation et les techniques d'analyse des données. La troisième partie expose les résultats de l'étude et analyse les mécanismes d'émergence de l'innovation territoriale collaborative. La quatrième partie discute les implications théoriques et pratiques des résultats, présente les limites de l'étude et propose des perspectives de recherche future.

1. Cadre théorique et conceptuel de l'intelligence territoriale collaborative

Cette première partie vise à construire un cadre théorique intégré de l'intelligence territoriale collaborative en mobilisant trois corpus disciplinaires complémentaires. L'objectif est de dépasser les approches cloisonnées existantes pour proposer un modèle conceptuel systémique qui articule les processus d'apprentissage collectif, les mécanismes d'innovation sociale territoriale et les dispositifs de gouvernance participative. Cette intégration théorique constitue une contribution originale face au gap conceptuel identifié dans la littérature.

1.1. Fondements théoriques de l'apprentissage collectif territorial

L'intelligence territoriale collaborative s'enracine dans les théories de l'apprentissage collectif qui conceptualisent les territoires comme des espaces d'apprentissage où les acteurs développent collectivement de nouvelles connaissances et compétences (Argyris & Schön, 1978). Cette approche théorique dépasse la vision traditionnelle de l'apprentissage comme processus individuel pour l'appréhender comme un phénomène social et territorial ancré dans des contextes spécifiques.

Les théories de l'apprentissage organisationnel, initialement développées par Argyris et Schön (1978), distinguent l'apprentissage en simple boucle, qui consiste à corriger les erreurs sans remettre en question les cadres de référence, de l'apprentissage en double boucle, qui implique une transformation des modèles mentaux et des pratiques. Appliquée aux territoires, cette

distinction permet de comprendre comment les acteurs territoriaux peuvent développer des capacités d'adaptation et d'innovation face aux défis de développement.

L'apprentissage territorial en double boucle implique une remise en question des modèles mentaux, des valeurs et des paradigmes qui guident l'action territoriale. Il conduit à une transformation des cadres de référence et à l'émergence de nouvelles approches du développement territorial. Ce type d'apprentissage est particulièrement important dans le contexte de l'intelligence territoriale collaborative car il permet aux acteurs de dépasser leurs logiques sectorielles pour co-construire de nouvelles visions partagées du territoire.

Les approches de l'apprentissage situé, développées par Lave et Wenger (1991), enrichissent cette compréhension en montrant que l'apprentissage est indissociable du contexte social et spatial dans lequel il se déroule. La notion de "communauté de pratique" développée par ces auteurs trouve une résonance particulière dans l'analyse des territoires, conçus comme des espaces où se constituent des communautés d'acteurs partageant des préoccupations communes et développant collectivement des solutions innovantes.

L'apprentissage situé territorial se caractérise par sa dimension contextuelle qui intègre les spécificités géographiques, culturelles et institutionnelles du territoire. Cette contextualisation favorise l'émergence d'innovations territoriales endogènes qui répondent aux besoins spécifiques des communautés locales tout en mobilisant les ressources territoriales disponibles. Contrairement aux approches standardisées de développement, l'apprentissage situé valorise la diversité territoriale comme source d'innovation et d'adaptation.

1.2. Théories de l'innovation sociale et territoriale

L'intelligence territoriale collaborative s'appuie également sur les théories de l'innovation sociale qui conceptualisent l'innovation comme un processus collectif de création de solutions nouvelles aux problèmes sociaux et territoriaux (Mulgan, 2012). Ces théories dépassent la vision traditionnelle de l'innovation technologique pour intégrer les dimensions sociales, organisationnelles et institutionnelles de l'innovation.

La théorie de l'innovation ouverte, développée par Chesbrough (2003), souligne l'importance de la collaboration entre acteurs hétérogènes dans les processus d'innovation. Appliquée aux territoires, cette théorie permet de comprendre comment la diversité des acteurs territoriaux (entreprises, associations, institutions, citoyens) peut générer des innovations endogènes à travers leurs interactions. Cette dynamique collaborative, proche de l'intelligence économique,

est un levier essentiel pour renforcer la compétitivité territoriale, comme l'illustre le cas des pôles de compétitivité (Chraiha & Salam, 2022).

L'innovation ouverte territoriale se caractérise par la perméabilité des frontières entre organisations et secteurs, permettant la circulation des idées, des ressources et des compétences. Cette perméabilité favorise l'émergence d'écosystèmes territoriaux d'innovation qui dépassent les logiques sectorielles traditionnelles pour créer de nouvelles synergies. Les écosystèmes territoriaux d'innovation se distinguent des clusters industriels classiques par leur caractère multi-sectoriel et leur orientation vers la résolution de problèmes territoriaux complexes.

Les approches de l'innovation sociale, développées notamment par Mulgan (2012), mettent l'accent sur les processus de co-crédation de solutions innovantes par des acteurs aux logiques différentes. Ces approches soulignent l'importance de la participation citoyenne et de la gouvernance collaborative dans l'émergence d'innovations sociales territorialisées. Cette nécessité d'inclure une diversité d'acteurs et de perspectives fait écho aux débats plus larges sur la responsabilité sociétale, où l'intégration de dimensions comme la diversité des genres est devenue un enjeu central pour la pertinence et la légitimité des normes et des actions (Cherkaoui & Bennis-Bennani, 2017).

L'innovation sociale territoriale se distingue par sa capacité à répondre aux besoins sociaux et environnementaux non satisfaits par les solutions existantes, en mobilisant l'intelligence collective et la créativité des acteurs locaux. Elle est souvent le fruit d'une démarche ascendante, où les solutions émergent des initiatives locales et sont ensuite diffusées à plus grande échelle. Cette approche est particulièrement pertinente pour l'ITC, car elle met en valeur le rôle des acteurs locaux dans la transformation de leur territoire.

1.3. Dispositifs de gouvernance participative et territoriale

Le troisième corpus théorique mobilisé concerne les dispositifs de gouvernance participative, qui sont essentiels pour la mise en œuvre effective de l'ITC. La gouvernance participative se réfère à l'ensemble des mécanismes formels et informels qui permettent l'implication active des parties prenantes (citoyens, associations, entreprises, administrations) dans les processus de décision et de mise en œuvre des politiques publiques (Fung & Wright, 2003).

Dans le contexte territorial, la gouvernance participative vise à dépasser les modèles de gouvernance hiérarchiques et sectoriels pour favoriser une approche plus intégrée et collaborative. Elle repose sur des principes de transparence, de redevabilité et d'inclusion, garantissant que les voix de tous les acteurs soient entendues et prises en compte. Les dispositifs

de gouvernance participative peuvent prendre diverses formes, telles que les conseils de quartier, les budgets participatifs, les ateliers de co-conception, ou les plateformes numériques de consultation.

L'importance de la gouvernance participative pour l'ITC réside dans sa capacité à créer un environnement propice à l'échange d'informations, à la délibération collective et à la co-construction de solutions. En impliquant les acteurs territoriaux dans la définition des problèmes et la recherche de solutions, la gouvernance participative renforce la légitimité des décisions, favorise l'appropriation des projets et stimule l'innovation sociale. Elle permet également de mobiliser des connaissances et des expertises diverses, souvent dispersées au sein du territoire, et de les intégrer dans un processus collectif d'intelligence.

Cependant, la mise en œuvre de la gouvernance participative n'est pas sans défis. Elle nécessite des compétences en facilitation, en médiation et en gestion des conflits, ainsi qu'une volonté politique forte de partager le pouvoir et la décision. Le risque de "participation symbolique" (Arnstein, 1969), où la participation est limitée à la consultation sans réelle influence sur les décisions, doit être évité pour garantir l'efficacité et la légitimité des dispositifs participatifs.

2. Cadre méthodologique

Cette section détaille l'approche méthodologique adoptée pour cette recherche, en présentant le processus de revue de littérature systématique, les critères de sélection des articles, et les méthodes d'analyse des données. L'objectif est d'assurer la transparence et la reproductibilité de l'étude, tout en justifiant les choix méthodologiques au regard des questions de recherche.

2.1. Processus de revue de littérature

La revue de littérature a été menée en suivant les lignes directrices (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), une approche rigoureuse et transparente pour l'identification, la sélection, l'évaluation et la synthèse des études (Moher et al., 2009). Ce processus a été structuré en plusieurs étapes :

1. Définition des questions de recherche : Les questions de recherche ont été formulées de manière précise pour guider la recherche documentaire et l'extraction des données.

2. Identification des bases de données et des mots-clés : Les bases de données académiques (Web of Science, Scopus, Google Scholar) ont été interrogées à l'aide de mots-clés pertinents liés à l'intelligence territoriale collaborative, l'apprentissage collectif, l'innovation territoriale, et la gouvernance participative. Des combinaisons de mots-clés ont été utilisées pour maximiser la pertinence des résultats.

3. Sélection des articles : Un processus de sélection en deux étapes a été mis en place. Dans un premier temps, les titres et résumés des articles ont été examinés pour évaluer leur pertinence. Dans un second temps, les articles potentiellement pertinents ont été lus intégralement pour confirmer leur inclusion. Les critères d'inclusion étaient les suivants : articles publiés dans des revues à comité de lecture, articles récents, articles traitant explicitement de l'intelligence territoriale collaborative ou de ses dimensions clés, et articles disponibles en texte intégral. Les articles non pertinents, les chapitres de livres, les actes de conférence non évalués par les pairs, et les articles non disponibles en texte intégral ont été exclus.

4. Extraction des données : Une grille d'extraction de données a été développée pour collecter les informations pertinentes de chaque article sélectionné, incluant les définitions des concepts, les théories mobilisées, les méthodologies utilisées, les résultats principaux, et les limites identifiées.

5. Synthèse et analyse des données : Les données extraites ont été synthétisées de manière thématique et qualitative pour identifier les patterns, les convergences, les divergences, et les gaps de recherche. Une analyse critique a été menée pour évaluer la robustesse des arguments et la validité des conclusions.

2.2. Critères de sélection et caractéristiques du corpus

Le processus de sélection a abouti à un corpus final composé d'articles issus de diverses disciplines (géographie, économie, sociologie, sciences de gestion, aménagement du territoire), ce qui enrichit la perspective et la compréhension de l'ITC.

2.3. Méthodes d'analyse des données

L'analyse des articles sélectionnés a été réalisée de manière qualitative et thématique. Chaque article a été lu attentivement pour identifier les définitions des concepts clés, les théories sous-jacentes, les propositions de recherche, les résultats principaux et les limites. Une grille d'analyse a été utilisée pour structurer l'extraction des informations, facilitant ainsi la comparaison et la synthèse. Les données extraites ont ensuite été regroupées par thèmes majeurs, correspondant aux dimensions de l'intelligence territoriale collaborative (apprentissage collectif, innovation sociale, gouvernance participative). Cette approche a permis de dégager les convergences et les divergences entre les différentes contributions, de mettre en évidence les gaps de recherche et de construire les fondements du modèle conceptuel

intégré. L'objectif était de dépasser la simple juxtaposition des connaissances pour élaborer une compréhension systémique des phénomènes étudiés.

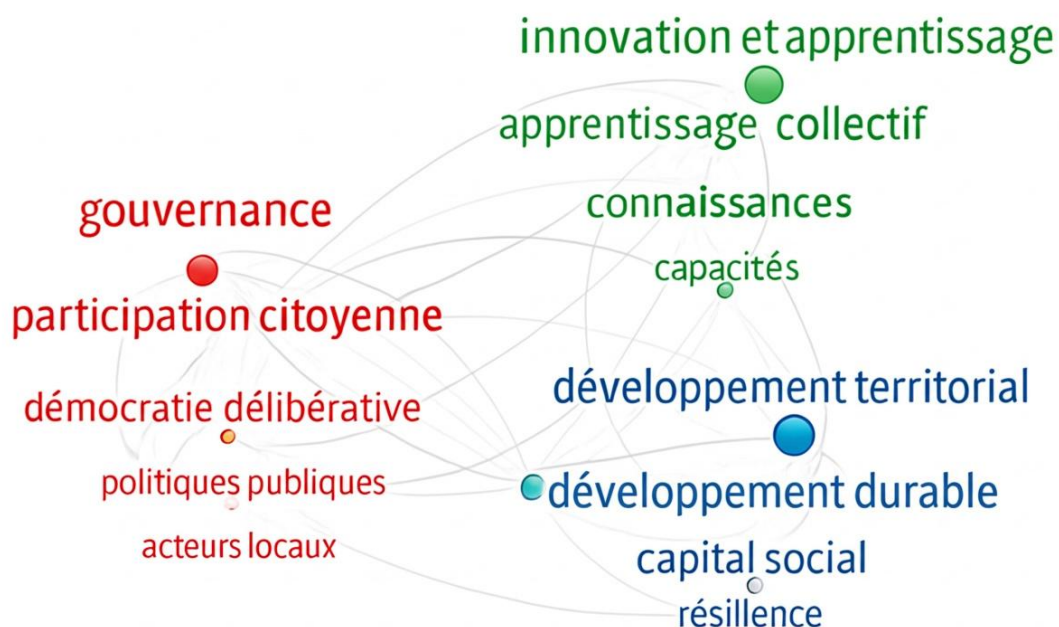
3. Résultats et discussion

Les résultats de notre revue de littérature systématique, combinée à une analyse bibliométrique, confirment la pertinence de l'intelligence territoriale collaborative (ITC) comme levier d'innovation endogène et de développement territorial durable. L'analyse des articles a permis de dégager quatre dimensions interdépendantes qui sous-tendent l'efficacité de l'ITC, et de construire un modèle conceptuel intégré. Cette section présente d'abord les résultats de l'analyse bibliométrique, puis les dimensions clés de l'ITC et leur analyse critique, pour enfin proposer le modèle conceptuel intégré.

3.1. Analyse bibliométrique du corpus

Pour renforcer la rigueur de notre revue de littérature et objectiver nos résultats, une analyse bibliométrique a permis de cartographier le champ de recherche de l'ITC et d'identifier les principaux thèmes et leurs interconnexions.

Figure 1 : Carte de co-occurrence des mots-clés



Source : Auteurs

La carte de co-occurrence des mots-clés (Figure 1) révèle trois clusters principaux :

1. Le cluster "**Gouvernance et participation**" (en rouge) : Ce cluster regroupe des termes tels que "gouvernance", "participation citoyenne", "démocratie délibérative", "politiques publiques" et "acteurs locaux". Il met en évidence l'importance des processus de gouvernance participative dans la littérature sur l'ITC.
2. Le cluster "**Innovation et apprentissage**" (en vert) : Ce cluster est centré sur les concepts d'"innovation sociale", "apprentissage collectif", "connaissances", "capacités" et "réseaux". Il souligne le rôle central de l'apprentissage et de l'innovation dans la dynamique de l'ITC.
3. Le cluster "**Territoire et développement**" (en bleu) : Ce cluster rassemble des mots-clés comme "développement territorial", "développement durable", "capital social", "résilience" et "territoire". Il ancre la recherche sur l'ITC dans les enjeux du développement des territoires.

Ces trois clusters confirment la pertinence des trois corpus théoriques mobilisés dans notre cadre conceptuel (gouvernance participative, innovation sociale et apprentissage collectif) et montrent leur interconnexion dans le champ de l'ITC. L'analyse bibliométrique objective ainsi notre démarche de synthèse et de modélisation.

3.2. Dimensions clés de l'intelligence territoriale collaborative et analyse critique

Notre analyse thématique, confortée par l'analyse bibliométrique, révèle que l'efficacité de l'intelligence territoriale collaborative repose sur la synergie de quatre dimensions principales, comme illustré dans le tableau ci-dessous :

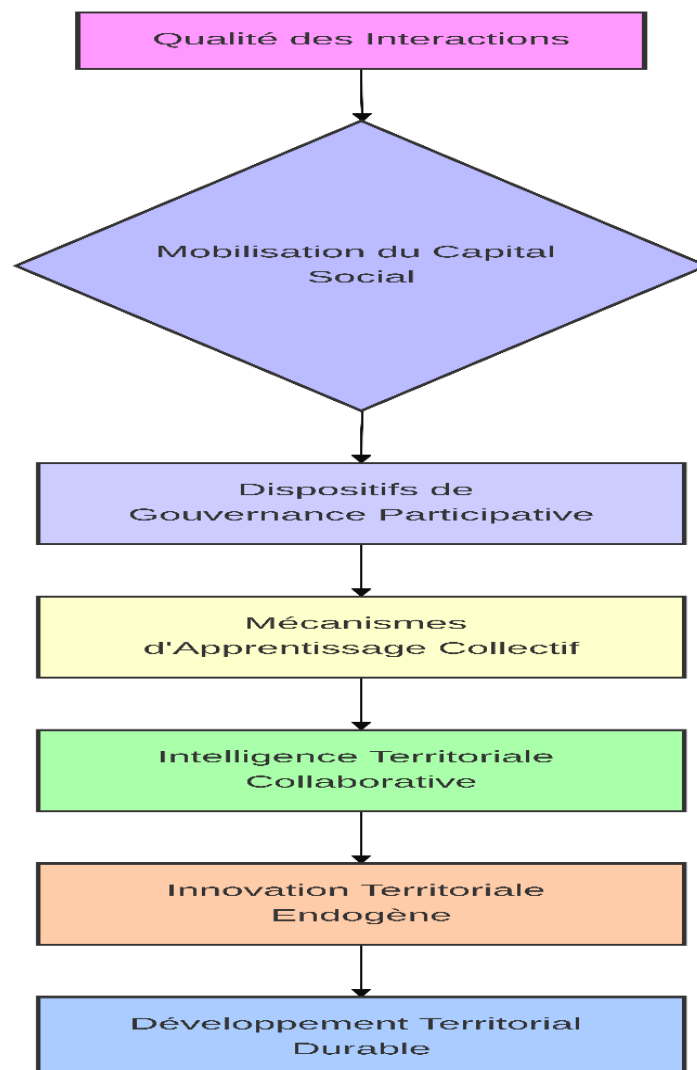
Dimension	Description	Références	Analyse Critique
Qualité des Interactions	La richesse et la fréquence des échanges entre acteurs hétérogènes (public, privé, société civile, citoyens) sont cruciales pour le partage d'informations et la co-construction de connaissances.	<i>Innes & Booher (1999), Nonaka & Takeuchi (1995)</i>	Bien que la qualité des interactions soit fondamentale, sa mesure reste un défi. Les études se concentrent souvent sur la quantité (fréquence) plutôt que sur la profondeur ou l'efficacité des échanges. De plus, les dynamiques de pouvoir et les asymétries d'information peuvent entraver des interactions véritablement collaboratives, nécessitant des mécanismes de facilitation et de médiation (Healey, 1997). Cette difficulté à gérer la complexité des relations entre acteurs hétérogènes se retrouve dans d'autres domaines collaboratifs, comme les pratiques d'approvisionnement responsable, où les obstacles relationnels et informationnels sont des freins majeurs à la réussite des initiatives (Cherkaoui & Aliat, 2022).
Mobilisation du Capital Social Territorial	La capacité d'un territoire à activer ses réseaux de confiance, ses normes de réciprocité et ses valeurs partagées pour faciliter la coopération et l'action collective.	<i>Putnam (1993), Bourdieu (1986)</i>	Le capital social est un atout indéniable, mais il peut aussi être une source d'exclusion si les réseaux existants sont trop fermés ou homogènes. La mobilisation efficace du capital social nécessite une attention particulière à l'inclusion des acteurs marginalisés et à la construction de ponts entre des groupes divers (Granovetter, 1973). La dépendance excessive au capital social peut également freiner l'innovation en favorisant le conformisme (Coleman, 1988).
Dispositifs de Gouvernance Participative	La mise en place de mécanismes formels et informels qui permettent l'implication active des parties prenantes dans les processus de décision et de mise en œuvre.	<i>Fung & Wright (2003), Arnstein (1969)</i>	La simple existence de dispositifs participatifs ne garantit pas une participation effective ou une influence réelle. Le risque de "participation symbolique" ou de "cooptation" est élevé si les pouvoirs ne sont pas réellement partagés et si les contributions des citoyens ne sont pas prises en compte de manière significative dans les décisions finales (Arnstein, 1969). La conception de ces dispositifs doit être adaptée aux contextes locaux et aux capacités des acteurs.

Mécanismes d'Apprentissage Collectif	Les processus par lesquels les acteurs territoriaux développent ensemble de nouvelles connaissances, compétences et capacités d'action, en particulier à travers l'apprentissage en double boucle.	<i>Argyris & Schön (1978), Lave & Wenger (1991)</i>	L'apprentissage collectif est souvent présenté comme un processus naturel et harmonieux, mais il peut être entravé par des résistances au changement, des conflits d'intérêts ou des différences culturelles. De plus, l'apprentissage en double boucle, qui implique une remise en question des cadres de référence, est particulièrement difficile à mettre en œuvre car il menace les positions établies et les identités professionnelles (Schön, 1983).
---	--	---	--

Source : Auteurs

3.3. Modèle conceptuel intégré de l'intelligence territoriale collaborative

Sur la base de l'analyse thématique approfondie et des résultats de l'analyse bibliométrique, nous proposons un modèle conceptuel intégré de l'intelligence territoriale collaborative (ITC). Ce modèle, illustré par la Figure 2, articule les quatre dimensions clés identifiées (Qualité des Interactions, Mobilisation du Capital Social Territorial, Dispositifs de Gouvernance Participative, et Mécanismes d'Apprentissage Collectif) et met en évidence leurs interdépendances dans la génération d'innovations territoriales endogènes et le développement territorial durable.

Figure 2 : Modèle conceptuel intégré de l'intelligence territoriale collaborative**Source :** Auteurs

Ce modèle postule que l'efficacité de l'ITC n'est pas la somme de ses composantes, mais le résultat de leurs interactions dynamiques. Par exemple, des dispositifs de gouvernance participative bien conçus (Dimension 3) peuvent améliorer la qualité des interactions entre acteurs hétérogènes (Dimension 1), ce qui, à son tour, facilite la mobilisation du capital social (Dimension 2) et renforce les mécanismes d'apprentissage collectif (Dimension 4). L'ensemble de ces processus synergiques conduit à une capacité accrue du territoire à générer des innovations endogènes et à s'adapter aux défis complexes.

La justification de ce modèle repose sur la convergence des théories mobilisées (apprentissage collectif, innovation sociale, gouvernance participative) et sur les patterns récurrents observés

dans la littérature analysée. Chaque flèche et chaque lien dans le modèle sont étayés par les arguments développés dans les sections précédentes, démontrant comment ces dimensions interagissent pour produire les effets observés sur l'innovation et le développement territorial. Ce modèle offre un cadre d'analyse holistique pour comprendre la complexité de l'ITC et ses implications pratiques.

3.4. Discussion des résultats au regard des gaps de recherche

Les résultats de cette étude contribuent à combler les gaps de recherche identifiés dans l'introduction :

Gap théorique : Le modèle conceptuel intégré proposé offre une articulation systémique des processus d'apprentissage collectif, des mécanismes d'innovation sociale territoriale et des dispositifs de gouvernance participative. Il dépasse les approches cloisonnées en montrant comment ces dimensions interagissent pour générer l'ITC et l'innovation endogène. Ce modèle fournit un cadre d'analyse plus holistique pour comprendre la complexité des dynamiques territoriales. Cependant, la généralisabilité de ce modèle pourrait être limitée par les spécificités contextuelles des territoires étudiés dans la littérature, et des recherches futures devraient explorer son applicabilité dans des contextes socio-économiques et culturels très diversifiés (Jessop, 2004).

Gap méthodologique : Bien que notre étude soit une revue de littérature, elle souligne la nécessité d'approches méthodologiques mixtes pour valider empiriquement ce modèle. La complexité des interactions entre les dimensions de l'ITC suggère que des études de cas approfondies, combinées à des analyses quantitatives, seraient nécessaires pour mesurer l'impact de chaque dimension sur l'innovation territoriale. Ce modèle peut servir de base pour de futures recherches empiriques comparatives multi-territoriales. Une critique méthodologique réside dans le fait que la revue de littérature, par nature, agrège des résultats de différentes études qui peuvent avoir utilisé des méthodologies variées, rendant la synthèse parfois hétérogène.

Gap empirique : En se concentrant sur les mécanismes universels de l'ITC, notre modèle est applicable à divers contextes, y compris ceux du Sud Global, souvent sous-représentés dans la littérature. Il fournit un cadre pour analyser comment les spécificités socio-économiques et culturelles de ces territoires peuvent influencer la mise en œuvre et l'efficacité de l'ITC. Des recherches futures pourraient se concentrer sur l'application de ce modèle dans des contextes non-occidentaux pour enrichir la compréhension empirique. Néanmoins, l'absence d'études

empiriques directes sur ces contextes dans notre corpus actuel représente une limite, et le modèle doit être testé et ajusté à la lumière de données issues de ces régions pour confirmer sa robustesse et sa pertinence (Rodríguez-Pose & Storper, 2006).

En somme, l'intelligence territoriale collaborative se révèle être un processus complexe mais essentiel pour le développement territorial durable. Elle nécessite une approche intégrée qui valorise la diversité des acteurs, renforce le capital social, promeut la participation et stimule l'apprentissage collectif. Le modèle proposé fournit une feuille de route pour les chercheurs et les praticiens désireux de mettre en œuvre l'ITC dans leurs territoires. La mise en œuvre effective de l'ITC dépendra de la capacité des acteurs locaux à surmonter les défis inhérents à la collaboration inter-organisationnelle, tels que la gestion des conflits d'intérêts, la coordination des actions et le maintien de la motivation à long terme (Ansell & Gash, 2008).

4. Conclusions et perspectives

Cette recherche a exploré le concept d'intelligence territoriale collaborative (ITC) en tant que processus de co-construction de connaissances et de moteur d'innovation territoriale endogène. À travers une revue de littérature systématique, nous avons proposé un modèle conceptuel intégré qui met en lumière les dimensions clés de l'ITC : la qualité des interactions, la mobilisation du capital social territorial, les dispositifs de gouvernance participative et les mécanismes d'apprentissage collectif. Ce modèle démontre comment l'ITC favorise l'émergence d'innovations pertinentes et contribue au développement territorial durable.

Les principaux apports de cette étude résident dans la construction d'un cadre théorique unifié pour l'ITC, répondant ainsi au gap théorique identifié dans la littérature. En articulant des concepts issus de l'apprentissage collectif, de l'innovation sociale et de la gouvernance participative, nous offrons une compréhension plus holistique des dynamiques territoriales. Le modèle proposé fournit une base solide pour de futures recherches et pour l'action des praticiens désireux de renforcer la capacité d'innovation de leurs territoires.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. En tant que revue de littérature, elle ne propose pas de validation empirique directe du modèle conceptuel. Bien que les dimensions identifiées soient étayées par la littérature existante, leur interaction et leur impact réel sur l'innovation territoriale nécessiteraient des études de cas approfondies ou des analyses quantitatives.

En termes de perspectives de recherche, plusieurs pistes peuvent être explorées. Premièrement, la validation empirique du modèle conceptuel de l'ITC à travers des études de cas comparatives

dans différents contextes géographiques et socio-économiques, notamment dans les pays du Sud Global, serait d'une grande valeur. Deuxièmement, le développement d'indicateurs de mesure de l'ITC et de son impact sur l'innovation territoriale permettrait de quantifier son efficacité. Cette démarche pourrait s'inspirer des évolutions observées dans le reporting extra-financier des entreprises, où le passage d'un reporting de performance globale à des stratégies de reporting ESG structurées a nécessité le développement de cadres et d'indicateurs précis pour évaluer des dimensions complexes et qualitatives (Cherkaoui & Cherkaoui, 2021). Enfin, l'exploration du rôle des technologies numériques et de l'intelligence artificielle dans le renforcement de l'ITC, tout en veillant à préserver la dimension humaine et collaborative, constitue un champ de recherche prometteur.

Pour les praticiens, ce modèle souligne l'importance d'investir dans la qualité des interactions entre acteurs, de cultiver le capital social, de mettre en place des dispositifs de gouvernance inclusifs et de favoriser l'apprentissage collectif. L'ITC n'est pas une solution miracle, mais une démarche continue qui nécessite un engagement fort et une vision partagée pour construire des territoires plus résilients, innovants et durables.

BIBLIOGRAPHIE

- Alina, K. (2023). Social innovation and territorial development. In Handbook on Social Innovation and Territorial Development. Edward Elgar Publishing.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
- Baade, R. A., & Matheson, V. A. (2016). *Going for gold: The economics of the Olympics*. Brookings Institution Press.
- Belabbes, Z. (2025). Integrating territorial intelligence and behavioral insights for sustainable urban development. *Sustainability*, 17(22), 10391. <https://doi.org/10.3390/su172210391>
- Ben Letaifa, S. (2015). The collaborative city: The new role of communities and citizens in urban management. *Management international*, 19(4), 129–144. <https://doi.org/10.7202/1035584ar>
- Bertacchini, E., & Borriore, P. (2013). The geography of the creative and cultural industries in Italy: Analysis and interpretation. *Regional Studies*, 47(2), 183–197. <https://doi.org/10.1080/00343404.2010.529231>
- Bodin, Ö. (2017). Collaborative environmental governance: A review of key findings. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 637–663. <https://doi.org/10.1146/annurev-enviro-110615-085453>
- Bouachri, K., & Zerrad, N. (2025). Bibliometric study of approaches to studying collective intelligence for sustainable territorial innovation. *Multidisciplinary Reviews*, 8(1), e20256279. <https://doi.org/10.29327/multi.20256279>
- Bouaoulou, M. (2023). L'intelligence territoriale : une revue de la littérature. *Alternatives Managériales et Économiques*, 5(2), 1–18.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2012). *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems*. Springer.
- Chappelet, J.-L. (2014). *La gouvernance des méga-événements sportifs*. De Boeck Supérieur.
- Chappelet, J.-L. (2014). *Mega sporting events and their governance*. Routledge.
- Cheraiet, N. (2025). L'intelligence territoriale au service du développement touristique régional : État des lieux sur le pôle Nord Est de l'Algérie. *Revue de l'Institut des Sciences Économiques*, 28(1), 543–562.
- Cherkaoui, A., & Aliat, M. (2022). Enablers, obstacles, and business impacts of responsible sourcing practices: A systematic literature review. *Management & Prospective. Gestion*, 39, 19–44.
- Cherkaoui, A., & Belgaid, A. (2021). Les nouveaux défis des managers de proximité face à la décentralisation de la fonction RH au Maroc – Cas d'un groupe financier panafricain. *Question(s) de Management*, 32(2), 43–68.

- Cherkaoui, A., & Bennis-Bennani, Y. (2017). La Norme ISO 26000... Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales – REMSES, 4, 1–14.
- Cherkaoui, A., & Cherkaoui, Z. (2021). Du reporting de la performance globale... Revue Congolaise de Gestion, 32(2), 131–176.
- Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.
- Chraiha, Z., & Salam, G. (2022). L'intelligence économique contribue-t-elle à la compétitivité territoriale via les pôles de compétitivité ? Cas Technopark Casablanca. Revue AME, 4(4), 663-681.
- Collins, A., & Jones, A. (2017). Resilience and the city: The ecological-economic and social-ecological perspectives. Routledge.
- Collins, M., & Jones, C. (2017). Sport and social exclusion. Routledge.
- Cooke, P., & Morgan, K. (1998). The associational economy: Firms, regions, and innovation. Oxford University Press.
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), The SAGE handbook of organizational research methods (pp. 671–689). Sage.
- Doppelt, B. (2003). Leading change toward sustainability. Greenleaf Publishing.
- Dryzek, J. S. (2000). Deliberative democracy and beyond. Oxford University Press.
- El Kahri, F. A. (2025). L'intégration de l'intelligence artificielle dans le management des risques publics. Revue Internationale du chercheur, 6(4), 406-430.
- El Yousfi, H., & Benabdallaouis, M. (2025). Entre Innovation et Régulation : Les Défis Juridiques de l'Intelligence Artificielle. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 9(3), 209-227.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Collaborative governance regimes. Georgetown University Press.
- Florida, R. (2002). The rise of the creative class. Basic Books.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. Public Administration Review, 66, 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- Fung, A., & Wright, E. O. (2003). Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance. Verso.
- García-Madurga, M. Á., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2020). The role of artificial intelligence in territorial intelligence. Symmetry, 12(9), 1456.
- García-Madurga, M. Á., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2020). Territorial intelligence, a collective challenge for sustainable development. Social Sciences, 9(7), 126.
- García-Madurga, M. Á., Ledesma-Artiles, R., & García-Hernández, M. (2020). Territorial intelligence for tourism. Sustainability, 12(15), 6067.
- Gaventa, J. (2004). Towards participatory governance: Assessing the evidence. IDS Working Paper, 234.
- Girardot, J.-J. (2004). Intelligence territoriale et participation. Actes du colloque de Lille.

- Girardot, J.-J. (2010). Intelligence territoriale et développement durable. L'Harmattan.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Gray, B. (1989). Collaborating: Finding common ground for multiparty problems. Jossey-Bass.
- Hadj Kaddour, N. Z., & Zegrar, A. (2022). Development of a collaborative platform for territorial intelligence. *ISPRS Archives*, XLVIII-4/W1-2022, 175–181.
- Healey, P. (1997). Collaborative planning. UBC Press.
- Hofer, K. (2024). Public support for participation in local development. *World Development*, 175, 106488.
- Howkins, J. (2001). The creative economy. Penguin UK.
- Ibourk, A., & Raoui, M. (2021). L'intelligence territoriale. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- Ibourk, A., & Raoui, H. (2021). Le Maroc et les grands projets d'infrastructures. L'Harmattan.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus building and complex adaptive systems. *Journal of the American Planning Association*, 65(4), 412–423.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2000). Indicators for sustainable communities. *Planning Theory & Practice*, 1(2), 173–186.
- Jessop, B. (2004). Multi-scalar governance... *Urban Studies*, 41(13), 2603–2622.
- Knauf, A., & Masselot, C. (2023). L'expertise SIC en intelligence territoriale. *Actes des Assises des SIC*, 123–134.
- Knauf, J. (2005). L'intelligence territoriale... *Géocarrefour*, 80(3), 209–216.
- Lamrabet, M., & Benkaraache, T. (2022). Phénomène d'intelligence « anti-territoriale ». *Alternatives Managériales et Économiques*, 4(3), 540–560.
- Landry, C. (2008). The creative city. Earthscan.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). Situated learning. Cambridge University Press.
- Lenskyj, H. J. (2000). The best Olympics ever? SUNY Press.
- Meziane, B., Alla, L., & Bentalha, B. (2025). Transformational trends of territorial economic intelligence strategies. In *Utilizing Technology to Manage Risk and Mitigate Threats in Industry 4.0* (pp. 234–255). IGI Global.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097.
- Morais, L. M. O., & de Oliveira, R. L. (2025). Collective learning for resilience in Global South cities. *Frontiers in Public Health*, 13, 1582550.
- Moulaert, F., & Van den Broeck, P. (2009). Social innovation and territorial development. Routledge.
- Mulgan, G. (2012). The theoretical foundations of social innovation. In *The Open Book of Social Innovation*.
- Murphy, L. (2023). A map of social innovation territories. *The Social Innovations Journal*, 1(1).

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Ouassou, S., & Bakour, C. (2024). Intelligence territoriale : État de l'art théorique. *IJAFAME*, 5(4-1), 436–453.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. Harper & Row.
- Pinson, G., & Chappelet, J.-L. (2018). *La gouvernance des villes*. PUG.
- Pinson, G., & Chappelet, J.-L. (2018). *The politics of mega-events*. Routledge.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The American Prospect*, 13, 35–42.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance*. Open University Press.
- Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2006). Pathways to industrial development. *Journal of Economic Geography*, 6(1), 51–71.
- Schugurensky, D. (2024). Participatory budgeting and local development. *Public Money & Management*, 44(1), 1–3.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. Doubleday.
- Slitine, R. (2024). Towards local sustainability... *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123035.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Ugoani, J. (2024). Participatory governance and community-driven development. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4735267>
- Van Dyck, B., & Van den Broeck, P. (2013). Social innovation: A territorial process. In *The International Handbook on Social Innovation*.
- Vercher, N. (2022). Territorial social innovation and alternative food networks. *Land*, 11(6), 748.
- Westlund, H. (2006). *Social capital in the knowledge economy*. Springer.
- Wood, S. L. R., Luers, A., Garard, J., Gambhir, A., Chaudhry, M., & Mbow, C. (2021). Collective foresight and intelligence for sustainability. *Global Sustainability*, 4, e12.
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development. *Theory and Society*, 27(2), 151–208.