



**HAL**  
open science

# Vers une typologie des dispositifs d'Intelligence Territoriale dédiés aux pme fondée sur la complémentarité des approches d'IE et de KM

Stéphane Goria

► **To cite this version:**

Stéphane Goria. Vers une typologie des dispositifs d'Intelligence Territoriale dédiés aux pme fondée sur la complémentarité des approches d'IE et de KM. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 2009, 1 (1), pp.39-53. 10.3166/r2ie.1.39-53 . halshs-00388233

**HAL Id: halshs-00388233**

**<https://shs.hal.science/halshs-00388233>**

Submitted on 26 Oct 2016

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

## Vers une typologie des dispositifs d'Intelligence Territoriale dédiés aux pme fondée sur la complémentarité des approches d'IE et de KM

Stéphane GORIA

Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, Equipe SITE,  
laboratoire LORIA, Université Nancy 2.

goria@loria.fr

### **Introduction**

Ces quinze dernières années ont vu l'émergence de deux nouvelles notions développées pour aider les organisations à être plus performantes. Ces deux notions sont celles de l'Intelligence Economique (IE) et du Knowledge Management (KM). Elles ont fait l'objet de nombreux débats au sujet de leur définition et applications. Le début des années 2000 a marqué l'évolution de ces deux notions avec l'apparition de trois nouvelles expressions qui en sont dérivées à partir d'une réflexion sur leurs principes adaptés à un territoire : Intelligence Economique Territoriale (IET), Territorial Knowledge Management (TKM) et Intelligence Territoriale (IT). De même que pour les notions dont elles sont issues, il nous a semblé qu'une grande confusion régnait, tant en France qu'ailleurs dans les définitions accordées à l'IET, au TKM et à l'IT, pour peut que nous nous situions dans un contexte de soutien à un développement économique local voir transrégional. De la sorte, nous avons choisi d'approfondir les notions qui se cachent derrière ces trois dernières expressions. Dans ce cadre, nous nous interrogeons sur la complémentarité des approches d'IE et de KM au niveau d'un territoire. Nous nous sommes demandé si, dans les faits, cette complémentarité supposée étaient avérée et si, comme nous le supposions, différentes variations possibles dans la conception d'un dispositif d'IT étaient réalisées. Ainsi, nous avons effectué ce travail de recherche à partir de l'hypothèse que les notions d'IE et de KM étaient très proches et pouvaient être considérées comme complémentaires. De cette manière, à partir de l'étude d'un panel

représentatif des dispositifs territoriaux se revendiquant des conceptions de l'IE ou du KM, nous avons élaboré notre propre conception de l'IT et de son rapport à l'IET comme au TKM. Sur cette base, nous avons élaboré l'esquisse d'une typologie des dispositifs d'IT fondée sur la combinaison de deux points de vue pour les considérer : un point de vue mettant en avant les fonctions d'IE ou de KM mises en œuvre et, un point de vue soulignant les destinataires et les objectifs des dispositifs pouvant être qualifiés d'IT. Du point de vue de la Nation en tant que territoire, cette catégorisation permet de qualifier certains choix stratégiques selon plusieurs types d'"intelligences territoriales".

### **1. A propos de la notion d'IE**

D'après de nombreux auteurs francophones tels que : Favier (1998), Bulinge (2002) ou Jakobiak (2006) ; il existe principalement deux expressions anglophones correspondant à celle d'IE : "business intelligence" et "competitive intelligence". Du point de vue de l'expression d'Intelligence Economique, celle-ci est d'abord issue des travaux de C. Harbulot (1992) et du groupe de réflexion présidé par Martre (Martre, Clerc & Harbulot 1994). D'après leurs travaux, l'IE est définie comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les

meilleures conditions de qualité, de délai et de coût » (Martre, 1994). Elle comprend en général « toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : veille, protection, manipulation de l'information (leurre, contre-information, ...), influence » (Harbulot, 1992).

Sur la base de ces définitions et celles relevées ou proposées par les auteurs ci-dessus, nous disposons d'une présentation fonctionnelle de l'IE constituée en général des fonctions de : veille, protection du patrimoine informationnel, communication - influence et animation de réseaux.

## **2 A propos de la notion de KM**

Comme dans le cas de l'IE, le nombre de définitions accordées à la notion de KM ne cesse d'augmenter. Cette notion est habituellement associée explicitement à l'expression "knowledge management" ou à ses traductions françaises les plus courantes qui sont : "management des connaissances", "gestion des connaissances" et "gestion de la connaissance". Parmi ces définitions, nous pouvons citer celle de Van der Spek et De Hood (1994) qui assimilent le KM à « la gestion des activités qui se focalisent sur le développement et le contrôle des connaissances dans l'organisation pour remplir des objectifs organisationnels ». Cette définition peut être complétée par exemple par celle de Scarborough et al (1999) qui qualifient de KM « tout processus ou pratiques de création, d'acquisition, de capture, de partage et d'utilisation de connaissances, quelque soit le lieu où elles résident, pour améliorer l'apprentissage et la performance dans les organisations ».

En fait, les différentes visions du KM qui existent proposent en général cinq fonctions pour définir ce concept (Goria, 2007b). Ainsi, par rapport à la vision quasi monofonctionnelle de l'IE, il nous est possible d'envisager le KM à travers un spectre constitué des fonctions : capitalisation des connaissances, cartographie des connaissances, acquisition

des connaissances, partage de savoirs et création de connaissances. C'est ce spectre que nous avons utilisé pour considérer et distinguer les différentes sortes d'applications du KM au niveau d'un territoire.

## **3 L'Intelligence Territoriale ou l'IE et le KM conjugués au niveau du territoire**

Nous défendons l'idée d'une forte parenté entre l'IE et le KM ainsi qu'à une complémentarité dans leurs pratiques. Des auteurs comme Guilhon & Levet (2003), Jakobiak (2006) ou Rothberg & Scott Erickson (2004) ont d'ailleurs déjà fait remarquer cette parenté et complémentarité. De plus, au niveau fonctionnel, le KM et l'IE sont représentés respectivement par les fonctions acquisition de connaissances et veille, pour lesquelles il est difficile, sans les détailler, d'identifier les grandes différences. De même, du point de vue de l'évolution de leurs définitions, nous avons déjà montré que les notions d'IE et de KM tendaient à se recouper de plus en plus au fil du temps (Goria, 2006). Au niveau de leur processus ou de leur application par des dispositifs d'IT particuliers comme des pôles de compétitivité, nous avons déjà mis en évidence certains éléments significatifs dans le cadre de leur mise en œuvre (Goria, 2007a). Concernant les dispositifs d'IT, nous entendons au travers de cette notion : toute structure employant au moins une personne dédiée à une fonction ou à une action d'« Intelligence » (c'est-à-dire d'IE ou de KM dans le présent travail, sans exclure pour autant d'autres activités connexes telles que la Prospective et l'Innovation) destinée à aider des décideurs d'un même territoire. Dans cette étude, nous centrons nos recherches sur les décideurs institutionnels ou responsables de pme.

Dès lors, nous envisageons l'Intelligence Territoriale à partir d'un champ de perception plus vaste qu'une simple extension de l'IE à l'échelle d'un territoire. De la sorte, nous avons étudié différentes approches territoriales dites d'Intelligence Economique Territoriale (IET), de

Territorial Knowledge Management (TKM ou gestion territoriale des connaissances) et d'Intelligence Territoriale (IT) pour vérifier si notre supposition d'une IT combinant des approches d'IE et de KM au niveau d'un territoire pouvait être vérifiée.

### **3.1 Aperçu de projets et de dispositifs d'IET**

Concernant plus proprement l'IET, en relation avec le travail de Knauf (2007), nous avons identifié deux tendances qui se distinguent assez nettement. Ces deux tendances ne se distinguent pas véritablement par le choix des fonctions d'IE qu'elles mettent en pratique. Par contre, il est assez aisé de les distinguer par rapport à deux catégories différentes de décideurs territoriaux pour lesquels ces dispositifs d'IE sont dédiés. Selon ce point de vue, la fourniture de produits d'IE est destinée : soit aux chefs d'entreprises et autres responsables d'organismes qui se situent dans une zone géographique suffisamment restreinte pour qu'ils aient des intérêts communs à défendre, soit aux décideurs administratifs ou institutionnels d'un territoire.

#### **3.1.1 - L'IE avant tout dédiée aux chefs d'entreprises d'une même zone géographique**

La première catégorie d'IET que nous présentons concerne des dispositifs qui ont en commun l'objectif d'améliorer les capacités des entreprises du territoire à travers la sensibilisation, la formation et l'utilisation des pratiques d'IE. Parmi ces dispositifs, nous pouvons citer l'ensemble des actions de sensibilisation et de formation menées par les chambres de commerce depuis les années 1990 jusqu'à nos jours. Nous pouvons, dans ce domaine, donner les exemples des projets du type COGITO<sup>1</sup> en Région Alsace, dont l'une des actions les plus marquantes est l'organisation régulière de forums de pratiques de veille rassemblant des dizaines de chefs d'entreprises. De même, le programme DIEL (Dispositif

d'Intelligence Economique en Lorraine) réalisé entre 1998 et 2001 par la Chambre régionale de Commerce et d'Industrie de Lorraine a orienté son action vers la formation et la sensibilisation des professionnels lorrains à l'IE. La majorité de ces projets ont pour but d'amener les entreprises à faire de l'IE, selon leur budget et leur volonté, seule ou en partenariat. Ces actions s'inscrivent le plus souvent en amont d'une stratégie de réflexion plus générale visant, notamment, à créer des réseaux de décideurs dans le but d'améliorer la compétitivité du territoire. Les actions les plus ambitieuses de cet ordre visent la création ou le soutien de clusters d'entreprises, de pôles de compétitivité, de districts industriels ou de systèmes productifs locaux. Chacun de ces regroupements d'entreprises a en commun avec les autres, le fait de s'attacher à un regroupement d'entreprises dans une même zone géographique étroite qui est aussi caractérisée par l'existence de partenariats et de liens informels entre les entreprises ou entre des entreprises et des institutions locales (mairies, laboratoires, lycées, parc naturel, ...). Les entreprises qui adhèrent à ces ensembles, espèrent obtenir par ce biais un avantage compétitif en se basant sur leur culture locale (Schmidt et Jungers, 2005). Dans cet ordre d'idées, nous considérons les projets de mise en cluster d'entreprises comme des projets d'IET, à la condition que cette création soit réalisée quasi ex-nihilo. Dans ce groupe, nous faisons entrer des initiatives telles que celle du Conseil Régional de Lorraine concernant la mise en place du pôle aérospatial lorrain Aériades<sup>2</sup>, pour lequel aucun regroupement d'entreprises n'existait au préalable dans ce domaine à l'échelle régionale. En outre, certains districts italiens comme le projet CITER de la région italienne d'Emilia-Romagna (Sölvell, Lindqvist & Ketels, 2003) entrent aussi dans cette catégorie, car des acteurs autres que les entreprises (chambre de commerce et associations d'affaires) y ont

<sup>1</sup> <http://www.cogito-alsace.com/> (testé le 12 octobre 2008)

<sup>2</sup> <http://aeriades.org/index.php3> (testé le 12 octobre 2008)

joué un rôle important dans leur mise en place.

### **3.1.2 - L'IE destinée avant tout aux responsables administratifs d'un territoire**

La seconde approche d'IET s'appuie, quant à elle, sur les définitions de l'IE concernant la fourniture d'informations pertinentes aux décideurs stratégiques (par exemple : Bournois & Romani, 2000). Dans le cas d'une transposition au cadre territorial, ce sont les décideurs stratégiques territoriaux qui sont visés, c'est-à-dire que de ce point de vue, le territoire est considéré à travers un découpage administratif et non, à travers un contour plus flou de proximités, comme c'est le cas pour les approches dédiées à des clusters. Dans le cadre de ce deuxième type d'applications d'IET, nous pouvons citer en exemple le projet DynaStaps qui est notamment associé à une plateforme de veille territoriale supportée par la région Midi-Pyrénées (Coelho, Duthen & Thomas-Agnan, 2004). Dans le même registre, nous avons aussi le projet du Port Autonome de Marseille (Moine & Junqua, 2005) qui, dans une démarche alliant études prospectives à des actions de sensibilisation et de formation des acteurs à l'IE, concentre surtout son approche territoriale en proposant : « de relier la veille et l'action publique au service du développement économique et industriel et local du territoire. »

En conséquence, partant de la constatation de cette distinction implicite entre ces deux catégories de dispositifs d'IET, nous avons choisi de qualifier les seconds de stratégiques car ils sont dédiés aux décideurs stratégiques et institutionnels du territoire et, les premiers, par opposition, de tactiques.

### **3.2 - Aperçu des dispositifs et projets de TKM**

J.Y. Prax présente le TKM comme une transition inévitable des acteurs du territoire vers une meilleure identification et gestion de leurs actions sur leur territoire : « à l'instar des entreprises qui ont dû rompre les cloisonnements entre divisions verticales, casser les pyramides hiérarchiques et établir

des coopérations transversales pour améliorer la qualité des services et s'assurer leur survie, les acteurs du territoire seront à leur tour conduits à passer de l'isolement à la coopération, du cloisonnement à la transversalité, de la gestion des ressources et des moyens au projet de territoire à la quête de sens, de l'autarcie à l'échange » (Prax, 2000, p 261). Nous sommes désormais en mesure de présenter trois types d'approches différentes des actions de TKM qui ont mis l'accent sur l'une ou l'autre des fonctions du KM identifiées plus haut. En effet, les fonctions de capitalisation et d'acquisition de connaissances semblent être sous entendues dans les différents dispositifs observés (Knauf, 2006), tandis qu'ils promeuvent surtout les fonctions de : partage des savoirs, création de connaissances et cartographie des connaissances.

#### **3.2.1 - La mise en avant de la fonction partage de savoirs**

Cette première approche de TKM est axée exclusivement sur la mise en place de lieux et d'outils de mise à disposition, de partage et d'échange de connaissances à destination des acteurs du territoire, dont les chefs d'entreprises. La plupart de ces actions de TKM vise à mettre à disposition d'une communauté un portail d'informations. Ainsi, malgré des appellations qui peuvent prêter à confusion (IE et veille notamment), il s'agit surtout de plateformes de mise à disposition, de partage et de communication dédiées à des communautés ayant une assise territoriale. Dans cette catégorie d'approches, nous pouvons citer par exemple, malgré son nom, l'initiative de la Région Ile de France avec son Observatoire de Veille Territoriale<sup>3</sup>. De même, nous pouvons signaler le portail d'Intelligence Economique Régional de Basse-Normandie<sup>4</sup>, qui doit « permettre de : mieux identifier les missions et actions des institutions publiques et parapubliques régionales ; tirer profit des contenus

<sup>3</sup> <http://www.plainedefrance.fr> (testé le 12 octobre 2008)

<sup>4</sup> <http://www.basse-normandie.net> (testé le 12 octobre 2008)

d'information que ces institutions mettent à disposition ; consolider leur démarche de veille et d'intelligence économique ».

### **3.2.2 - La mise en avant de la fonction cartographie des connaissances du territoire**

Le second groupe de projets de TKM a pour particularité, de réaliser une cartographie du territoire au sens où de nombreux projets de KM en entreprise effectuent des cartographies dans le but de mieux connaître les savoirs, compétences et connaissances situés en leur sein, avant d'éventuellement améliorer les flux et les échanges d'informations. Dans cette catégorie de projets de TKM, nous pouvons citer par exemple le projet Catalyse qui propose : « des méthodes et des outils d'évaluation, de diagnostic et d'observation des politiques et actions locales, notamment dans les domaines socio-économique et culturel. Son objectif est de les rendre accessibles aux acteurs locaux du développement territorial. » (Girardot, 2004). De même, nous faisons entrer dans cette catégorie de TKM, l'action de la ville de Keiserslautern avec son projet StadtTechnopole qui propose un système d'information sur les clusters d'entreprises de son territoire d'influence. Ce type de système d'information s'assimile à une forme de TKM car, il « permet de visualiser tout d'abord la masse critique disponible de compétences significatives » (Müller, Verney & Müller, 2008). Il a d'ailleurs aussi pour objectif d'éclairer les décideurs territoriaux sur les clusters auto-formés d'entreprises déjà présents sur leur territoire et à aider ces clusters à se développer ou se maintenir et à développer leurs capacités d'échanges, de communication et de partenariats. Parmi d'autres types de projets de cet ordre, nous pouvons encore citer l'initiative du cluster Automotive de la région de Styrie en Autriche (Sölvell et al, 2003).

### **3.2.3 - La mise en avant de la fonction création de connaissances**

Enfin, nous pouvons encore signaler une dernière approche de TKM dans le prolongement de celle fondée sur la

cartographie du territoire. Cette dernière vision du TKM tente d'appliquer les actions de KM d'aide à la transformation et à la création de connaissances pour une organisation aux réseaux du territoire dans une perspective d'amélioration de la coordination, de l'attractivité et des capacités d'innovation des acteurs du territoire. En cela nous sommes toujours dans le domaine du KM appliqué au territoire et c'est d'ailleurs l'une des caractéristiques du TKM que met en avant Cappelin lorsqu'il dit que : « le territorial knowledge management se focalise sur les dimensions cognitives des clusters de petites et moyennes entreprises. Il permet de convertir les connaissances tacites et localisées des entreprises et des travailleurs indépendants en connaissances explicites et organisées, communes à tous les acteurs du secteur/de la région du cluster » (Cappelin, 2003). Nous pouvons exemplifier ce dernier type d'approche de TKM par l'initiative RETINE (REseaux Territoriaux d'INnovations et d'Excellence) des communautés de communes des Deux-Sèvres qui permet aux entreprises et aux communes du Delta Sèvre Argent « de réfléchir ensemble aux moyens à mettre en œuvre pour rendre le territoire plus attractif » (Amiot, 2005)<sup>5</sup>.

### **3.3 - Projets et dispositifs d'IT**

Nous avons choisi de considérer a priori l'IT comme l'application conjuguée, au niveau d'un territoire, de ces deux conceptions. Ce choix peut se justifier non seulement par une interprétation des différentes approches territoriales que nous avons étudiées mais aussi, par le fait que les notions d'IT, de TKM et d'IET ne disposent pas pour le moment de définition consensuelle. Nous venons de voir à travers, quelques exemples, différentes catégories de dispositifs d'IT qui avaient déjà été conçus. Ainsi, il semble bien qu'il existe différentes variations possibles pour élaborer un dispositif d'IT. Il nous reste donc à montrer comment le concept lui-même d'IT peut intégrer la complémentarité des approches de KM et

<sup>5</sup> [http://www.deltacc.com/web2/p103\\_retine-du-concept-a-l-action.html](http://www.deltacc.com/web2/p103_retine-du-concept-a-l-action.html) (testé le 12 octobre 2008)

d'IE et si des dispositifs d'IT pratiquent cette complémentarité.

### **3.3.1 - Complémentarité théorique de l'IE et du KM dans la conception de l'IT**

Nous avons opté pour l'emploi des termes les plus précis (IET et TKM) pour référer à ces notions. De plus, en considérant l'IT comme un concept d'ordre supérieur à ceux d'IET et de TKM, outre nos propres réflexions et études, nous pouvions aussi nous appuyer sur les observations de Demazière & Faugouin (2008) qui ont identifié : « deux versants de l'intelligence territoriale : celui issu de l'intelligence économique comprise comme une démarche, des méthodes et des outils propres au monde des entreprises, que l'on "adapterait" au besoins du développement économique d'un territoire. Il serait plus précis de parler "d'intelligence économique territoriale". Celui plus large, qui comprendrait le contenu des savoirs et des compétences constitutifs d'un territoire, notion même d'intelligence collective, qui porterait l'avenir du territoire selon la démarche plus classique de développement local mais en lui apportant une culture de veille et de stratégie qui lui ont trop souvent fait défaut » (Demazière et Faugouin, 2008).

De notre point de vue, une application d'IT sous la forme d'un dispositif territorial fait la synthèse autant d'actions ou de moyens d'IET que de TKM. D'après cette proposition, nous pouvons établir une petite taxonomie des dispositifs et projets d'IT. Au sommet de cette hiérarchie se trouve l'IT la plus générale qui envisage son développement selon deux points de vue qui peuvent se conjuguer : l'un fonctionnel distinguant les approches d'IE de celles de KM et, l'autre se distinguant par les destinataires concernés, c'est-à-dire selon l'échelle d'application stratégique ou tactique. Selon ce dernier point, l'échelle d'application tactique donne naissance au concept d'ITT (IT Tactique) et est relative aux décideurs non institutionnels présents sur le territoire concerné et, l'échelle stratégique correspond au concept d'ITS (IT Stratégique) et est associée aux décideurs dits

stratégiques, c'est-à-dire qu'elle est destinée ou portée le plus souvent par d'influents personnels institutionnels territoriaux. A partir de l'autre point de vue, fonctionnel cette fois, nous sommes en mesure de distinguer les dispositifs et projets d'IT en fonction de leurs orientations qui peuvent être avant tout orientées IE ou bien KM. Nous avons présenté le KM en relation avec cinq fonctions essentielles (capitalisation de connaissances, cartographie de connaissances, acquisition de connaissances, partage de savoirs et création de connaissances). Une fois mis de côté l'aspect acquisition de connaissances du KM pour éviter de trop fortes redondances avec la fonction de veille de l'IE, nous obtenons un ensemble de quatre fonctions d'IE à combiner avec un ensemble de quatre fonctions de KM pour définir les différentes options d'un dispositif d'IT. Nous signalons aussi que d'après nos investigations, la fonction d'influence est plutôt le fait de dispositif du type pôle de compétitivité ou cluster d'entreprises (Goria & Knauf, 2007).

Dans les faits, nous n'avons référencé que des dispositifs d'IT limités aux fonctions de veille, de protection du patrimoine informationnel, de cartographie (parfois qualifiée aussi de fonction d'identification (O'Dell & Grayson, 2003), de repérage (Grundstein, 2002) ou de forme de veille passive (Bertacchini & Oueslati, 2003)) des connaissances, de partage de savoirs / connaissances et de création de connaissances en vue d'innovations. Quoiqu'il en soit, lorsque l'on fait abstraction de l'un de ces deux aspects de l'IE ou du KM, nous obtenons alors respectivement un cadre spécifique de TKM (soit de l'IT sans IE) ou d'IET (soit de l'IT sans KM). Enfin, puisque les points de vue fonctions (IE et KM) et destination (Stratégique et Tactique) peuvent se combiner, nous avons ajouté à notre taxonomie les expressions : IETS (IET Stratégique ou ITS sans fonction de KM), IETT (IET Tactique ou ITT sans fonction de KM), TKMS (TKM Stratégique ou ITS sans fonction d'IE) et TKMT (TKM Tactique ou ITT sans fonction d'IE). Cette

manière d'envisager l'IT nous permet de nous la représenter selon l'arborescence présentée en figure 1. Bien évidemment, ce schéma ne représente qu'une vision simplifiée des approches développées par les différents dispositifs d'IT. Il ne faut y voir qu'un schéma de base pour aider à caractériser un projet ou dispositif d'IT par rapport à d'autres. En effet, il ne doit exister que très peu de dispositifs d'IET qui n'aient

pas développé un minimum de capitalisation de connaissances (Knauf, 2007) ou qui ne proposent pas de fonction de cartographie ou de partage de connaissances (Goria, 2007a). Réciproquement, la plupart des dispositifs de TKM inclut sous une forme ou une autre un élément dédié à la protection du patrimoine de connaissances dont ils ont la charge.

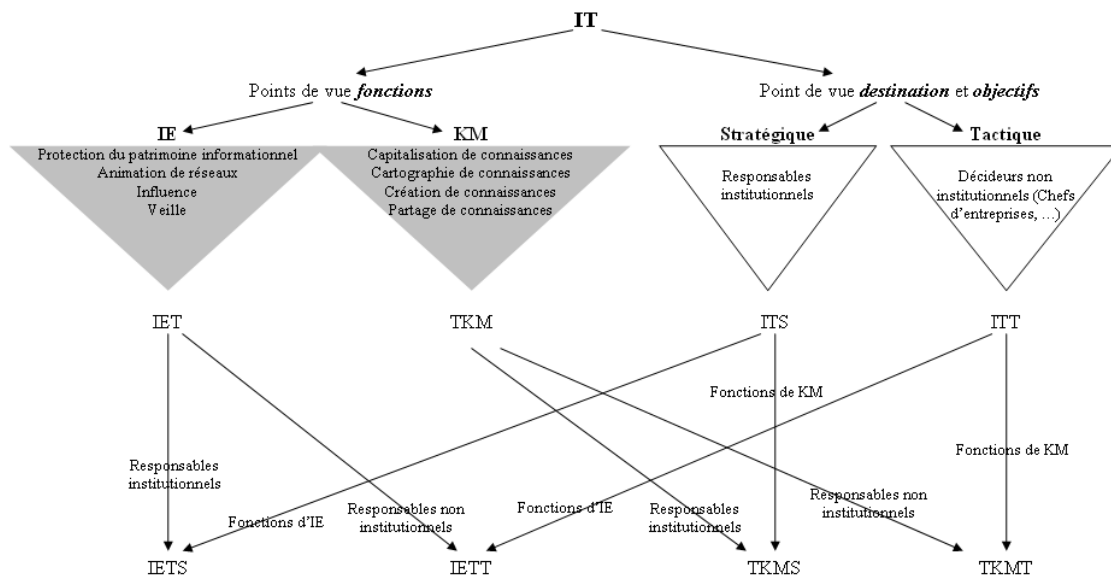


Figure 1. Proposition d'une taxonomie des dispositifs d'IT proposant une assistance au développement économique local.

En fait, la distinction entre dispositifs d'IET, de TKM et d'IT concerne leurs destinataires prioritaires et les fonctions principales qui les caractérisent, non les fonctionnalités annexes dont ils ont été dotés pour atteindre leurs objectifs principaux. En outre, ce schéma présentant notre vision de l'IT implique un certain positionnement vis-à-vis d'autres points de vue sur l'IT. En ce sens, nous nous référons surtout aux travaux de Bertacchini & Girardot (2006) qui signalent aussi que « l'intelligence territoriale, objet et champ scientifique, se pose à la convergence de l'information, de la communication et de la connaissance, traduit une relation 'Espace-territoire', succède à la territorialité, en tant que phénomène d'appropriation ou de

réappropriation des ressources, enfin, permet l'énoncé du projet territorial lorsque l'échelon territorial arrive à le formuler ». Par rapport à ces auteurs, notre point de vue sur l'IT la considère comme la concrétisation sous la forme d'un système d'une volonté d'initiateurs influant sur un territoire et qui se voit traduit en termes d'objectifs et de projets.

De cette manière, nous pouvons établir que la grille de lecture de l'IT proposée ici fournit aussi un angle de vue particulier pour comprendre l'IT au sens de Dumas (2007) : « l'intelligence territoriale joue sur le rapprochement entre l'intelligence comme processus cognitif et d'organisation de l'information, et le territoire comme espace



de relations significantes ». Ainsi, lorsque nous parlons d'ITS, ce sont surtout des actions dites de gouvernance territoriale qui sont concernées, tandis que lorsque nous identifions des actions d'ITT, nous faisons plutôt référence à des associations et collaborations "intelligents" et "indépendants" (des administrateurs territoriaux) d'organisations et d'entreprises interprétables sous la forme d'un réseau de liens territoriaux.

### 3.3.2 - Complémentarité avérée de l'IE et du KM dans des dispositifs d'IT

En 2001 le Conseil Régional de Lorraine a décidé de développer un projet visant à équiper la région Lorraine d'un véritable dispositif d'IT dans le sens où nous l'avons défini ci-dessus. Dans les faits, ce dispositif d'IT est l'aboutissement du dispositif DECILOR<sup>6</sup> (DECider en LORraine) et STRATINC<sup>7</sup> (STRATtegic INtelligent Cluster, Schmidt & Jungers, 2005). Ce dernier est principalement dédié aux PME et PMI de la région Lorraine réparties par filières industrielles : Travail des métaux, Biotechnologies, Dispositifs médicaux, Bois, Textile, Eau et environnement, etc... Ce dispositif fut dès son implémentation (début 2001) déployé selon deux axes : l'un de TKM et l'autre d'IET. Ce projet développa deux actions de TKM ; en premier lieu, un portail de mise à disposition et de partage d'informations, à partir d'un accès intranet et, en second lieu, l'identification d'organismes technologiques régionaux (nommés centres de veille sectorielle) qui avaient déjà développé des réseaux, des compétences et des savoirs spécifiques aux PME du territoire et des filières concernées. Ensuite, chaque centre de veille sectorielle fut chargé de développer des actions d'IET en proposant des prestations de veille, d'animation de réseaux et de conseil en IE aux diverses PME ciblées par ce dispositif.

Dans un registre similaire mais plus tardif, nous pouvons noter le développement du Pôle Gestion des risques et vulnérabilités des

territoires<sup>7</sup> en région Languedoc Roussillon qui s'est doté d'un volet d'IE représenté principalement par les fonctions veille, protection du patrimoine informationnel et animation de réseaux. Ce volet est complété par un autre orienté KM axé surtout sur les fonctions capitalisation et partage des connaissances. Dans ce dispositif d'IT, la fonction animation de réseau est assez liée à celle de partage de connaissances, par le biais d'un outil fédérateur qui permet « d'échanger les savoirs au moyen d'une plate-forme collaborative de gestion des connaissances et d'intelligence économique ».

Dans un cadre quasi inversé, nous avons le projet européen STRATINC<sup>8</sup>. Ce projet fut implémenté fin 2004 pour soutenir cinq groupements de PME appartenant à cinq filières industrielles différentes et localisées dans des zones géographiques très distantes (technopole d'Oslo, régions espagnoles de Murcie et Ténérife, la Région de Macédoine Centrale en Grèce, la Région Lorraine pour la France et celle de Nordrhein-Westfalen pour l'Allemagne). Ce projet a consisté en un échange coopératif et compétitif (Kossou, 2007) entre les différents représentants des clusters d'entreprises impliqués dans l'objectif d'une stratégie gagnant-gagnant. D'un point de vue KM, cette stratégie pris la forme d'un soutien aux clusters d'entreprises déjà existant via, notamment, une cartographie de leurs connaissances, un partage de savoirs et savoir-faire entre les différents participants. Du point de vue de l'IE, ce projet fut axé sur la définition pour chacun des membres de plateforme informatique et informationnelle spécifique à l'IE, suivant les besoins fonctionnels (veille, protection du patrimoine informationnel, communication – influence et animation de réseaux) de chacun des clusters.

<sup>6</sup> <http://www.decilor.org/> (testé le 12 octobre 2008)

<sup>7</sup> <http://www.pole-risques.com/> (testé le 12 octobre 2008)

<sup>8</sup> <http://www.e-innovation.org/stratinc/> (testé le 12 octobre 2008)

### 3.3.3 - Considération de l'IT sous l'angle de la Nation

Nous disposons désormais d'un schéma pour concevoir l'IT selon deux angles de vue et en déduire neuf catégories d'applications. Nous abordons, maintenant, l'interprétation de quelques unes de ces applications du point de vue de la Nation. Ainsi, notre vision de l'IT assimile le « I » de cet acronyme à une démarche de KM ou d'IE ou à une conjugaison des deux. Le « T » de l'IT, quant à lui nous ne le faisons correspondre qu'à une structure institutionnelle qui est soit associée au dispositif ou projet d'IT, soit à celle que revendique ou identifie les participants ou observateurs d'un dispositif d'IT. Dès lors, sous cette forme, la Nation est assimilée au territoire.

A partir de notre taxonomie des dispositifs d'IT, nous pouvons présenter certains choix stratégiques selon plusieurs types d' "Intelligences Territoriales. Prenons pour commencer un projet d'IETS. Cette dénomination implique une initiative très orientée IE de responsables administratifs de la Nation. La nomination d'un Haut responsable à l'IE à la Nation ou le rattachement de cellules d'IE à plusieurs ministères d'un pays peut correspondre à cette catégorie d'IT. Si nous interprétons de manière similaire ce que peut être pour une Nation une initiative d'IETT ou de TKMT, nous pouvons par exemple les assimiler à un appel à projet pour développer des pôles de compétitivité. L'incitation vient de responsables administratifs, mais dans une grande partie de ces pôles, ce sont des décideurs non institutionnels qui pilotent la mise en œuvre de ces dispositifs. La distinction entre un dispositif d'IETT ou de TKMT étant une question de choix fonctionnels des pôles concernés (par exemple : Aerospace-Valley<sup>9</sup> et Industries et Agro-Ressources<sup>10</sup> pour l'IE et, Energies

Renouvelables Tennerdis<sup>11</sup> et System@tic<sup>12</sup> pour le KM) (Goria, 2007a). Concernant la stratégie visant au développement d'un projet de TKMS à aborder, du point de vue de la Nation, cette fois nous pouvons nous référer à diverses adaptations de la "Stratégie de Lisbonne", comme celle de l'incitation nationale de transferts de savoirs de l'université vers les entreprises qui en Belgique se traduit, notamment, par une : « mesure d'exonération de 50% du précompte professionnel des chercheurs, aux entreprises privées qui paient ou attribuent des rémunérations à des chercheurs affectés à des projets de recherche » (Chancellerie du premier Ministre, 2005).

## 4 – Conclusion, limitations et perspectives

Nous avons proposé un aperçu d'un certain nombre de dispositifs et projets dits territoriaux rattachés à l'une ou l'autre des notions d'IE et de KM. Nous avons défendu l'idée d'une complémentarité des conceptions de l'IE et du KM. Sur cette base, nous avons développé notre propre vision de l'IT en tant que conjugaison de moyens et d'objectifs de KM et d'IE pour améliorer les capacités d'un territoire donné. A partir de plusieurs exemples de dispositifs pouvant être qualifiés d'IET, de TKM ou d'IT, nous avons défendu notre vision de l'IT et les catégories de dispositifs qu'elle permet de mettre en évidence. Enfin, nous avons exploité cette représentation de l'IT pour proposer une sorte de grille de lecture d'actions d'IT nationale. Toutefois, certaines limitations dans le cadre des conclusions de cette étude doivent être signalées.

Premièrement, étant donné la disparité des définitions accordées aux notions d'IE et de KM, nous n'avons pas considéré d'autres approches de gestion d'un territoire comme le développement d'une démarche d'innovation territoriale, de marketing territorial, de prospective territoriale ou

<sup>9</sup> <http://www.aerospace-valley.com> (testé le 12 octobre 2008)

<sup>10</sup> <http://www2.iar-pole.com/present.php> (testé le 12 octobre 2008)

<sup>11</sup> <http://www.tennerdis.fr/> (testé le 12 octobre 2008)

<sup>12</sup> <http://www.systematic-paris-region.org/> (testé le 12 octobre 2008)

encore les différentes conceptions de la gouvernance territoriale. Celles-ci aussi peuvent impliquer différents points de vue pour envisager un dispositif d'IT.

Deuxièmement, nous n'avons pas pris en compte l'aspect structurel des différents dispositifs étudiés. Nous nous sommes attachés surtout à leurs initiateurs et non à la forme structurelle qui a été choisie (dispositif national, régional, départemental ou communal ; cluster d'entreprises ; pôle de compétitivité ; système productif local ; ...) pour mettre en œuvre l'IE ou le KM. A priori, il semble logique que certaines distinctions entre ces différents types de structures impliquent des différences dans les conceptions de l'IT. En outre, nous nous sommes exclusivement tournés vers des dispositifs territoriaux destinés à apporter une aide au développement économique d'une certaine zone géographique. Cette approche a donc exclu certaines autres formes d'IT dédiées notamment au développement communautaire ou au développement durable (cf. par exemple : Miendes Ugarte, 2006). Là encore, d'autres dispositifs d'IT restent encore à étudier.

Troisièmement, dans le cadre de cette proposition nous avons quasiment éludé l'élément territorial du concept d'IT. En fait, pour ne pas l'oublier complètement, il nous a semblé que lorsque l'on parlait d'une forme ou d'une autre d'Intelligence Territoriale que le territoire était toujours plus ou moins lié à une instance institutionnelle qui lui donnait sa dimension géographique. Ainsi, même si ses contours peuvent être plus ou moins flous, le territoire est, dans ce cadre de réflexion, un élément géographique au sens où des géographes peuvent identifier, sur la base d'une étendue de terre habitée, un territoire en fonction d'un ensemble de facteurs (sociaux, culturels, historiques, économiques, ...) qui peuvent influencer sur les délimitations de l'étendue de terre initiale. Il nous semble que tout projet ou dispositif d'IT est attaché à une institution qui existe d'une certaine manière à partir d'un ancrage géographique. En effet, tous les dispositifs présentés ont

été initiés, soutenus ou au moins associés à une entité administrative telle qu'une ville, une communauté d'agglomération, un département ou une région. Cette approche n'empêche d'ailleurs pas des alliances et des extensions territoriales comme pour le pôle Fibres Grand Est<sup>13</sup> qui est soutenu par les régions Alsace et Lorraine. Ces deux régions contribuent, de la sorte, à la définition de l'identité territoriale de ce pôle de compétitivité. En fait, nous supposons que c'est le choix du vocabulaire employé pour présenter des actions de KM ou d'IE associées à des groupements d'entreprises ou d'autres organismes qui en fait ou non des actions d'IT. Ainsi, si une institution est liée à un projet de ce type, il y a de fortes chances, de part son identité administrative et territoriale que l'on parle alors de projet, d'action ou de dispositif d'IT, d'IET ou de TKM. De plus, cette institution aura tendance, de part son statut et ses obligations, à promouvoir ses compétences et actions en termes d'IE ou de KM. Par contre, des entreprises seules coopérant dans des projets similaires auront tendance à être plus discrètes et à qualifier ces types de projets ou d'actions, lorsqu'elles doivent en parler, de stratégies d'alliances ou de coopération ; d'autant que pour un observateur extérieur, le contour territorial ou sectoriel de tels regroupements d'entreprises paraîtront bien flou, puisqu'il est évident que l'un des éléments clés d'une stratégie d'entreprise réussie est d'arriver à cacher ses intentions.

En définitive, nous venons de présenter deux facettes qui permettent deux angles de vue complémentaires pour distinguer différents projets et dispositifs d'IT. Toutefois, il est évident que différentes opportunités de développement d'une définition de l'IT peuvent encore être envisagées pour peu que nous prenions en compte, au moins, les trois points de vue inexplorés qui forment les limitations de ce travail.

---

<sup>13</sup> <http://www.pole-fibres.uhp-nancy.fr/> (testé le 12 octobre 2008)

## Références

- Amiot, D. (2005). Delta Sèvre Argent : L'esprit d'entreprise !, Deux-Sèvres Magazine : Le magazine du conseil général, 46, janvier-février 2005, 16-17.
- Baumard, P. (1991). Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Editions Masson.
- Baumard, P. (2002). Connaissances tacites et implicites dans les délibérations et réorientations stratégiques, Conférence AIM, Paris.
- Bertacchini, Y. & Girardot, J.J. (2006). De l'intelligence territoriale : théorie, posture, hypothèses, définition, Revue ISDM (Information Sciences for Decision Making), 26.
- Bertacchini, Y. & Oueslati, L. (2003). Entre information et processus de communication : l'intelligence territoriale, Revue ISDM (Information Sciences for Decision Making), 9.
- Bournois, F. Romani, P.J. (2000). L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Editions Economica.
- Bulinge, F. (2002). Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémentale d'Intelligence Economique, Thèse, Université de Toulon et du Var.
- Cappelin, R. (2003). Territorial knowledge management: towards a metrics of cognitive dimension of agglomeration economies, International Journal of Technology Management, 26 (2/3/4), 303-325.
- Chancellerie du premier Ministre (2005). Stratégie de Lisbonne, Programme Nationale de réforme 2005-2008, Bruxelles.
- Coelhos, S., Duthen, Y. & Thomas-Agnan, C. (2004). La plate-forme DynaSpat: Les Dynamiques Spatiales, In Textes des communications de la conférence Veille Stratégique, Scientifique et Technique VSSIT<sup>2004</sup>, Toulouse, 271-282.
- Demazière, C. & Faugouin, P. (2008). Anticiper les mutations économiques des territoires, In Larrat P., Benchmark européen de pratiques en Intelligence Economique, L'Harmattan, 309-322.
- Dumas, P. (2007). Intelligence, Territoire, Décentralisation ou la région à la française, In Y. Bertacchini, Intelligence territoriale : Le Territoire dans tous ses états, Presses Technologiques, Toulon, 29-32.
- Favier, L. (1998). Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique, Thèse, Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Lyon II.
- Girardot, J.J. (2004). Intelligence Territoriale et Participation », 3e Rencontres TIC & Territoire: quels développements ?, Lille, ISDM, 16.
- Goria, S. (2007a). Vers une vision complémentaire des démarches d'Intelligence Economique, de Gestion des Connaissances et d'Innovation-Créativité, 5<sup>èmes</sup> Rencontres Intelligence Economique, CERAM, Sophia Antipolis.
- Goria, S. (2007b). L'expression de problème et la médiation informationnelle : le cas posé par l'intelligence territoriale. Editions VDM Verlag Dr. Müller.
- Goria S. (2006). « Knowledge Management et Intelligence Economique : deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires », Revue ISDM (Information Sciences for Decision Making), n° 27.
- Goria, S. & Knauf, A. (2007). Composite picture to help to study and to define a Regional Economic Intelligence System, 2<sup>ème</sup> conférence Internationale d'intelligence territoriale « Intelligence territoriale et gouvernance », CAENTI –HUELVA, 148-164.
- Grundstein M. (2002). Gameth: un cadre directeur pour repérer les connaissances cruciales de l'entreprise, Research Report 09.
- Guilhon, B. & Levet, J.L. (2003). De l'Intelligence Economique à l'Economie de la Connaissance, Editions Economica.

- Guilhon, A. & Oubrich, M. (2004). La création de connaissances dans un processus d'intelligence économique : Contribution conceptuelle et Etude empirique », Actes du colloque VSST 2004 (Veille Stratégique Scientifique et Technique), Toulouse, 1, 319-337.
- Harbulot C. (1992). La machine de guerre économique, Editions Economica.
- Jakobiak, F. (2006). L'intelligence économique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser, Editions d'Organisation.
- Knauf, A. (2007). Caractérisation des rôles du coordinateur-animateur : émergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'Intelligence Economique, Thèse, en Sciences de l'Information et de la Communication. Université Nancy 2.
- Knauf A. (2006). « Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique : la place de l'infomédiaire en tant que médiateur et animateur au sein du dispositif. », Revue Market Management, numéro spécial IE, Editions Eska, 4ème trim.
- Kossou, L. (2007). L'intelligence économique, un apport à la coopération au sein des clusters : le cas StratinC, 5<sup>èmes</sup> Rencontres Intelligence Economique, CERAM, Sophia Antipolis.
- Le Nay, J. (2004). Equipement, Transports, Aménagement du Territoire, Tourisme et Mer, Assemblée Nationale, Rapport 1865, XIV.
- Martre, H., Clerc, P. & Harbulot, C (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises, Editions La documentation française.
- Miendes Ugarte, B. (2006). Analysis of the application of the governance principles of sustainable development to territorial research-action, Conférence Internationale d'intelligence territoriale, CAENTI –ALBA IULIA, vol. 2., 66-72.
- Moine, H. & Junqua, G. (2005). Vers une Intelligence Economique de l'Aire d'influence du Port de Marseille-Fos, In Actes du Colloque ATELIS 2005, Poitiers, 454-466.
- Müller, P., Verney, A. & Müller J. (2008). Manager l'intelligence d'une région : Un système d'informations sur les clusters d'entreprises fondé sur XML, In P. Larrat, Benchmark européen de pratiques en Intelligence Economique, L'Harmattan, 369-384.
- O'Dell, C. & Grayson, C.J. (2003). Identifying and Transferring Internal Best Practices, Handbook on Knowledge Management, Editor Holsapple, C.W, 1, 601-622.
- Prax, J.Y. (2000). Le Guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du management de la connaissance, Editions Dunod, Paris.
- Prusak, L. (2001). Where did the knowledge management come from?, IBM Systems Journal, 40 (4), 1002-1007.
- Rothberg, H.N. & Scott Erickson, G. (2004), From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy, Editions Elsevier.
- Savage, C.M. (1990). Fifth generation management, Editions Butterworth-Heinemann, Boston.
- Schmidt, E. & Jungers, C. (2005). Territoires, pôles de compétitivité & intelligence économique : aide mémoire, In Colloque Pôles de compétitivité, Paris.
- Senge, P.M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, Editions Doubleday Currency, New York.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G. & Ketels, C. (2003). The Cluster Initiative Greenbook, Editions Bromma tryck AB, Stockholm.
- Sveiby, K.E. (1990). Kunskapsledning: 101 råd till ledare i kunskaspintensiva organisationer, Editions Affärsvärlden, Stockholm.
- Sveiby, K.E. (1986). Kunskapsföretaget, Editions Liber.
- Tuomi, I. (2002). The Future of Knowledge Management, Lifelong Learning in Europe (LLinE), VII (2/2002), 69-79.

Wiig, K.M. (1993). Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge, Editions Schema Press, Arlington.

Van der Spek, R. & De Hoog, R. (1994). Towards a methodology for knowledge management, ISMICK'94 : International

Symposium on the Management of Industrial and Corporate Knowledge.

Wiig, K.M. (1997). Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?, Expert Systems With Applications, 131, 1-14.

Wilson, T.D., (2002). The nonsense of knowledge management, *Information Research*, Vol. 8, N° 1.