Intelligence Économique, Intelligence Territoriale et cabinets de conseil

Stéphane Goria

▶ **To cite this version:**

Stéphane Goria. Intelligence Économique, Intelligence Territoriale et cabinets de conseil : une observation des prestations proposées en France par les cabinets de conseils spécialisés en Intelligence Economique, Knowledge Management, Innovation, Prospective et Développement Durable. Revue Internationale d'Intelligence Économique, 2010, 2 (1), pp.99-116. 10.3166/r2ie.2.99-116 . halshs-00526781

HAL Id: halshs-00526781
https://shs.hal.science/halshs-00526781

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

Intelligence Economique, Intelligence Territoriale et cabinets de conseils :

une observation des prestations proposées en France par les cabinets de conseils spécialisés en Intelligence Economique, Knowledge Management, Innovation, Prospective et Développement Durable

Stéphane GORIA

Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication

Equipe de recherche SITE, Laboratoire LORIA, Université Nancy 2

Résumé

Depuis quelques années, nous explorons les pratiques et les prestations proposées par différents dispositifs d'Intelligence Territoriale (IT). Ces derniers sont généralement proposés ou soutenus par des villes, des départements ou des régions et prennent le plus souvent la forme de pôles de compétitivité, de clusters d'entreprises, de systèmes productifs locaux ou de portails d'information. De plus, nous nous sommes aussi intéressés à la conception du Territoire en tant que champs d'investigation tel qu'un marché pour une entreprise. A ce titre, nous nous proposons de comparer sous l'appellation ITé (IT étendue) les prestations de cinq panels de vingt cabinets de conseils exerçant sur le sol français spécialisés dans l'une des prestations souvent proposées par les dispositifs d'IT que sont : l'Intelligence Economique, le Knowledge Management, l'Innovation, la Prospective ou le Développement Durable. Ainsi, nous signalons les territoires de pratique de l'ITé de ces cabinets. Ce à partir de quoi, nous proposons une schématisation de l'évolution des stratégies de territorialité des organisations.

Mots clés

Intelligence territoriale, intelligence économique, gestion des connaissances, innovation, prospective, développement durable, marché, cartographie, visualisation d'information.

Abstract

We have been exploring practices and functionalities proposed by different Territorial Intelligence (IT) systems in the last few years. They are proposed or have the support of towns, counties, regions, and most often they form competitiveness clusters, company clusters, industrial districts or information portals. In addition, we are interested in the Territory conception when it is considered as an investigation field like a market for a company. With this idea, we propose to compare with the name : ITé (IT expanded), the functionalities of five sets of consulting agencies with an activity on french territory specialised in one of these IT system functionalities: Competitive Intelligence, Knowledge Management, Innovation, Prospective or Sustainable Development. With this, we can signal the territories of ITé practices of these consulting agencies. This helps us to propose a schematization of organization territoriality strategies.

Key words

Territorial intelligence, economic intelligence, competitive intelligence, knowledge management, innovation, futur studies, sustainable development, market, map, information visualization.

Introduction

L'Intelligence Territoriale (IT) est généralement perçue comme la mise en œuvre d'une démarche d'Intelligence Economique (IE) au niveau du Territoire. Dans un article récent, nous avons mis en évidence qu'elle pouvait aussi comprendre la pratique du Knowledge Management (KM) à l'échelle du Territoire (Goria, 2009). Ceci peut se justifier par le nombre important de définitions qui caractérisent ces concepts et qui se recoupent dans bien des cas. L'application de ces deux démarches au niveau d'un territoire ne dément d'ailleurs pas cette possibilité. Aussi, nous estimons que l'IT peut être considérée comme la conjugaison de moyens et d'objectifs de KM et d'IE pour améliorer les capacités d'un territoire (Goria, 2009). Toutefois, cette première proposition ne nous satisfait pas totalement. En effet, depuis quelques années, nous explorons les pratiques et les prestations offertes par différents dispositifs d'IT. Ces derniers sont généralement proposés ou soutenus par des villes, des départements ou des régions et prennent le plus souvent la forme de pôles de compétitivité, de clusters d'entreprises, de systèmes productifs locaux ou de portails d'information (Knauf et Goria, 2008). De plus, nous nous sommes aussi intéressé à la conception du Territoire en tant que champs d'investigation tel qu'un marché pour une entreprise. A ce titre, nous avons étudié les correspondances et différences existantes entre les prestations proposées par les cabinets de consultants se disant spécialisés en IE et ceux revendiquant leur spécialisation en KM (Goria, 2008). Or, que ce soit du point de vue des dispositifs d'IT ou des cabinets de conseils, il s'avère, qu'en plus des prestations d'IE et de KM qu'ils mettent en avant, que d'autres leurs sont assez couramment associées telles que l'aide à l'Innovation ou à la Prospective. En outre, les dernières conférences de la *CAENTI* (Action de Coordination du Réseau Européen d'Intelligence Territoriale[1]) dédiées aux pratiques de l'IT ont mis en évidence les considérations sociales de l'IT, notamment vis-à-vis de la mise en œuvre de démarches pour un Développement Durable (DD). Il nous a donc semblé intéressant de considérer sous l'angle de l'IT les démarches d'Innovation, de Prospective et de DD.

Dans cet article, nous nous proposons de répondre à une double problématique. Premièrement il s'agit de savoir quelles sont actuellement les pratiques associées à l'IT chez les cabinets de conseils spécialisés proposant leurs services en France. Deuxièmement, nous souhaitons démontrer qu'en dehors d'une réelle réalité géographique, l'interprétation territoriale peut permettre une mise en forme de données en relations avec des domaines d'activités et leurs extensions potentielles. Pour se faire, nous avons choisi de mettre à jour notre précédente enquête sur les cabinets de conseils et de l'étendre à d'autres types de cabinets dont les spécialités intéressent les dispositifs territoriaux que nous avons précédemment cités. Ainsi, nous comparons sous l'appellation ITé (IT étendue) les prestations de cinq panels de vingt cabinets de conseils exerçant sur le sol français et spécialisés soit : en IE, en KM, en Innovation, en Prospective ou en DD. De cette manière, nous regroupons les données collectées sous la forme

[1] http://www.intelligence-territoriale.eu/index.php/fre/Projets/Action-de-Coordination-du-R%C3%A9seau-Europ%C3%A9en-d%E2%80%99Intelligence-Territoriale-caENTI (testé le 12 juin 2010)

d'activités proposées par ces cabinets pour identifier ensuite leurs territoires de pratiques de l'ITé à partir de graphes radar. Ceci nous permet l'obtention d'une représentation des stratégies de territorialité des organisations qui prend à la fois en compte les aspects de l'environnement compétitif qui entoure ces organisations, mais aussi leur environnement social. De la sorte, nous percevons le Territoire sous la forme de combinaison de territorialités qui, si elles ne sont pas bien identifiées ou prises en compte en termes de conséquences et incidences sur d'autres territoires ou communautés d'individus, peuvent poser de graves problèmes aux organismes impliqués. Il nous semble que ce problème de représentation explique au moins en partie certains échecs stratégiques de management d'entreprise comme cela a pu se produire récemment chez France Télécom.

1. Territoire et territorialité

Les définitions associées au terme « territoire » ne manquent pas. Dans le domaine de la publicité, Lendrevie et al. (2004) ont défini un territoire de marque comme « *l'espace de valeurs, d'attentes où la marque est légitime aux yeux de la clientèle actuelle ou potentielle. Il détermine le champ de l'extension de marque, c'est-à-dire la possibilité d'utiliser la même marque pour des produits différents.* ». Champolion (2006) de son côté a proposé une revue des définitions du Territoire en rapport avec les Sciences de l'Eduction, les Sciences de l'Information et de la Communication, la Géographie et la Sociologie. Il en a retiré cinq éléments clés qui caractérisent un territoire : un ensemble de ressources, une construction, un certain regard vers le futur, des effets spécifiques et, des tensions entre le niveau local et global qui sont produits par ses membres. Concernant les définitions encyclopédiques, par exemple, le Grand dictionnaire terminologique[2] et le Trésor de la Langue Française informatisé[3] proposent plusieurs définitions du Territoire selon les domaines d'application. On peut les résumer ainsi, lorsque l'on fait référence à un territoire, il peut s'agir d' : un lieu, une étendue de terre, un espace où sont circonscrits une activité, un phénomène ; un espace borné par des frontières, soumis à une autorité qui lui est propre dont il représente la limite de compétence de ses gouvernants ; une assise géographique ou, plus particulièrement, un espace délimité où vit une communauté humaine, un individu, un couple ou une communauté animale ; une zone défendue par un occupant contre les concurrents de sa propre espèce ou d'autres espèces qu'il a en général marqué (le plus souvent sous forme olfactive) ; un espace qu'une personne considère comme sien, où elle se sent à l'aise. En outre, nous souhaitons ajouter une autre conception du territoire qui emploie certaines des caractéristiques ci-dessus. Il s'agit de celle employée dans des jeux de stratégie sur plateau tels que le Go. Murray (1951) propose d'ailleurs une sous-catégorie de jeux de plateau caractérisée par la recherche du contrôle du plus grand territoire par les joueurs pour gagner la partie. Dans le cas de ces jeux, les territoires en question sont des zones sous le contrôle unique des pions de l'un des joueurs. Mais, tout comme l'interprétation du territoire de marque, le territoire présenté dans les jeux de plateau est conforme à une certaine vision du

[2] http://www.olf.gouv.qc.ca/ressources/gdt.html (testé le 13 juin 2010)

[3] http://atilf.atilf.fr/tlf.htm (testé le 13 juin 2010)

territoire géographique, même s'il n'en est qu'une analogie. En effet, (Cheneau-Loquay, 2007) définit le territoire comme : « *le champ d'un système d'intentions humaines en activité* ». Or cette définition peut sans aucune difficulté s'appliquer à ces deux visons particulières du territoire.

Finalement, regroupé sous forme de liste, un territoire peut donc se définir en termes :

- de ressources, de valeurs et d'attentes relatives à certains groupes d'individus ;
- d'appropriation et de gouvernance de ce dernier par une communauté donnée ;
- de phénomènes localisés sur une zone donnée dont, des constructions, des tensions, des compétitions et des luttes pour s'approprier le territoire ;
- de frontières et d'assises spatiales ;
- de système d'intentions humaines en activité ;
- de possibilités d'évolution, d'extension, de visée vers un futur.

Dumas et al. (2007) ont ajouté à ces éléments le fait que le Territoire est avant tout une construction de l'esprit qui ne peut se définir qu'en rendant compte du point de vue de la personne qui a posé une question à laquelle la représentation territoriale répond. En ce sens, un territoire peut se définir sous l'angle d'une question ou d'un problème lié à l'observation : d'un ensemble de ressources, de modes d'appropriation et de gouvernance, d'un phénomène particulier, de délimitations et de potentialités d'évolution et d'extension. Nous pouvons, dès lors, lier cette définition au rôle de la carte qui « *propose une version ou une interprétation de la réalité territoriale à laquelle elle réfère, en fonction des intentions qui sont déployées vis à vis de cette réalité* » (Besse, 2006). C'est à partir de ces derniers éléments que nous avons élaboré notre étude des cabinets de conseil en ITé. Cependant, avant de nous lancer dans cette étude il nous semblait nécessaire de définir un angle d'observation concernant les stratégies territoriales développées.

L'Intelligence Territoriale (IT) est, de fait, un sujet de recherche qui doit être fondé sur une conception du Territoire. Cette conception du Territoire, nous l'avons vu ci-dessus, peut être considérée comme l'observation d'un phénomène dans l'optique de répondre à une question. Or, si l'on considère un territoire qui accueille des êtres vivants alors, l'ensemble des éléments susceptibles d'être observés peut s'interpréter en termes de stratégies territoriales de la communauté d'individus étudiée. Le terme habituellement employé pour rendre compte de ce type de phénomène est celui de « territorialité ». Nous comprenons sous cette expression, la manière dont un organisme (vivant ou par extension : entrepreneurial) s'approprie, évolue et gère un territoire qui peut être considéré comme le sien.

Cette problématique de gestion du Territoire et d'observation de phénomènes de territorialité se retrouve, notamment, dans le domaine de la Biologie où, par essence, le Territoire joue un rôle important. Parmi les auteurs qui se sont intéressés au Territoire dans ce domaine, Brown (1964) a proposé une schématisation pour rendre compte du phénomène de territorialité vis-à-vis d'espèces animales (figure 1). Ainsi, dans le domaine de la zoologie,

l'intraspécificité rend compte de différents phénomènes liés à des interactions entre individus ou groupes d'individus dont le phénomène de compétition intraspécifique qui « *a lieu lorsque la demande des individus en espace, lumière, eau ou aliments dépasse ce que le milieu peut leur offrir.* (Il) *se manifeste dans les comportements territoriaux lorsqu'un animal défend son lieu de nidification et une certaine surface environnante* » (Grand Dictionnaire Terminologique[2]). Selon ce schéma et cette théorie, la territorialité peut s'interpréter en termes de représentations du Territoire à partir d'un nombre de facteurs relativement limité (en l'occurrence : requis pour la reproduction et densité de population). Nous avons souhaité nous inspirer de ce schéma, car il est simple et qu'à partir de seulement deux facteurs territoriaux il permet d'envisager diverses formes de territorialités. Ces dernières représentent l'ensemble des combinaisons possibles de comportements entre à une défense économique du Territoire "pure" incluant la gestion économique des ressources de ce dernier (Brown, 1964) où des groupes d'individus s'associent et coopèrent pour défendre et gérer le Territoire et, un comportement ultra agressif entre les groupes d'individus présents sur ce Territoire pour s'accaparer les ressources disponibles. Toutefois, une organisation du type entreprise ne peut être, a priori, limitée à ces seules alternatives et facteurs. C'est pourquoi, nous nous sommes proposé d'étudier sous un angle relativement similaire, les comportements territoriaux de différentes entreprises de conseils dont l'une des spécialités fait partie de ce que nous avons préalablement défini comme de l'ITé. Nous aborderons par la suite, quelques autres éléments qui peuvent aussi entrer dans le schéma de compréhension du développement territorial d'une entreprise, surtout d'un point de vue organisationnel.

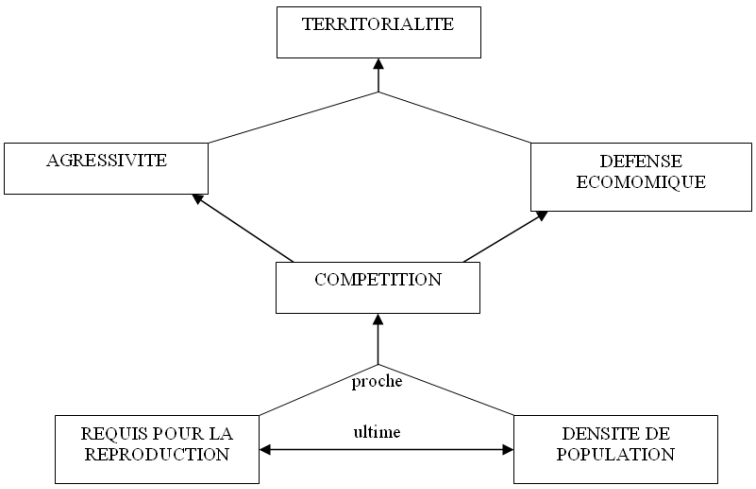

Figure 1. Théorie générale de l'évolution de la diversité dans les systèmes territoriaux intraspécifiques aviaires (Brown, 1964)

2. L'étude des cabinets de conseils en ITé

Pour commencer cette étude, il nous fallait nous appuyer sur quelques hypothèses. La première concerne la conception même de l'IT. Dans (Goria, 2009) nous avons défendu l'idée que l'IT pouvait être comprise comme la mise

en œuvre à l'échelle d'un Territoire de démarches d'IE, de KM ou bien une combinaison de ces dernières. Nous avions déjà réalisé de précédentes études, dont l'une avait porté sur les cabinets de consultants d'IE et de KM et les autres sur divers dispositifs d'IT orientés vers le soutien à la compétitivité des entreprises (des pôles de compétitivité, des clusters d'entreprises et des portails régionaux d'accès à de l'information stratégique). À partir de ces dernières, nous avons identifié certaines fonctions, autres que l'IE et le KM, qui étaient souvent proposées par ces cabinets ou dispositifs à leurs clients, adhérents ou partenaires. Les deux principaux groupes de fonctions que nous avons ainsi identifiés sont regroupés sous les termes Innovation et Prospective. De plus, comme nous l'avons annoncé plus haut, lors de la présentation de nos travaux et de leur confrontation à d'autres études liées à l'IT, nous avons été sensibilisé aux problématiques de Développement Durable (DD) (Kates et al., 2005) qui concernent une autre vision de l'IT moins compétitive et moins orientée soutien aux entreprises et plus sociale et environnementale, tournée plutôt vers les individus et leur(s) culture(s) (Haddad, 2008). Ainsi, nous avons reconnu cinq démarches qui pouvaient représenter globalement ce qui peut être considéré comme relevant d'une démarche d'ITé, c'est-à-dire comme une extension de l'IT telle que nous la considérons à partir du spectre conjugué de l'IE et du KM. En outre, comme la mise en œuvre de démarches de Prospective Territoriale (Aigrain et *al*., 1968), d'Innovation Territoriale (Bacattini, 1979 ou Aydalot, 1986) et d'autres qui relèvent du DD (WCED, 1987) sont assez antérieures au développement des concepts d'IE et de KM (Goria, 2006), nous ne les avons pas directement incorporés sous l'appellation IT pour ne pas rendre cette expression plus complexe à interpréter qu'elle ne l'est déjà.

2.1. Protocole d'investigation

L'objectif de ce travail concerne avant tout la compréhension de la territorialité sous un angle plutôt fonctionnel. Nous avons établi comme vision du territoire pour cette étude : d'abord, celle de le France comme délimitation en termes de conception frontalière du territoire, ensuite comme phénomène étudié, l'étendue des prestations de services proposées par les cabinets de consultants que nous pouvions associer à l'une des démarches d'ITé. Dans ce cadre, le territoire considéré est la France associée à un ensemble de fonctions représentant l'ITé, les organismes évoluant sur ce territoire sont les cabinets de conseils spécialisés et leurs prestations de services sont prises comme des indicateurs d'exploitation des ressources d'ITé du territoire. Vis-à-vis de l'ensemble de ces éléments, la question sous-jacente à l'observation de l'occupation de ce territoire par ces cabinets concerne l'estimation de leur densité de population, de leur répartition ainsi que de leurs zones de conflits éventuelles et potentialités d'évolution.

Le champ d'investigation prédéfini regroupe donc cinq groupes de cabinets. L'objet de ce travail n'étant qu'une observation de tendances et non une étude exhaustive du positionnement de tous ces cabinets, nous nous sommes limité à la recherche de vingt cabinets pour chaque groupe. Afin d'éviter toute confusion d'interprétation et de rendre plus aisée l'identification des prestations de services de ces cabinets, nous nous sommes concentré sur celles qui étaient présentées sur les sites web qui représentent la vitrine de ces entreprises. Pour identifier l'ensemble de ces cabinets de conseils, nous avons eu exclusivement recours au moteur de recherche *Google*. Pourquoi cet unique choix comme source d'investigation ? Simplement, parce qu'en utilisant un seul moteur de recherche

pour accéder à l'information disponible du Web, nous simplifions le problème de l'ordre des résultats à prendre en compte. En effet, comme nous nous limitions à 20 cabinets pour chaque catégorie, l'utilisation de plusieurs moteurs nous aurait imposé la mise en œuvre d'une procédure de sélection dans l'ordre des cabinets trouvés. Avec un seul moteur, nous suivons l'ordre de la qualification de ce moteur pour reconnaitre ou pas un cabinet de conseil en ITé. De plus, comme *Google* est de loin le moteur de recherche le plus utilisé actuellement en France[4], nous sommes parti de l'hypothèse que tout cabinet de conseil qui souhaite avoir une vitrine sur Internet se doit de bien figurer parmi les réponses d'une recherche via ce moteur. Ainsi, nous avons posé des requêtes simples à *Google* incluant des termes et expressions comme « conseil » et « intelligence économique ». Nous avons consulté les résultats selon leur ordre d'apparition via ce moteur de recherche, puis nous nous sommes assuré du fait qu'il s'agissait bien d'un cabinet de conseil, qu'il proposait ses services sur le territoire français et qu'il se présentait comme spécialiste de l'un des éléments de notre conception de l'ITé. Toutefois, afin de comparer de véritables cabinets représentant un groupe de spécialistes d'au moins un domaine d'ITé, nous avons exclu de cette étude les très petits cabinets de conseil de deux employés ou moins, ainsi que les très grands cabinets de conseils généralistes qui, de fait, ne s'affichent pas comme de véritables spécialistes d'un seul domaine de l'ITé. Dès lors, nous avons relevés les prestations proposées à leurs clients potentiels d'une centaine de cabinets de conseils actifs sur le marché français.

2.2. Résultats de l'étude

Nous avons donc identifié l'ensemble des prestations en termes de services proposées par la centaine de cabinets que nous avons pris en compte. Nous avons ensuite gardé pour chaque grand domaine de spécialité (IE, KM, Innovation, Prospective et DD), les prestations qui rassemblaient au moins 4 cabinets qui se présentent comme spécialistes du domaine concerné. Ceci, nous a d'ailleurs amené à réaliser quelques regroupements sous la forme de couples de prestations qui représentaient tout de même, pris isolément, 2 à 3 cabinets de spécialistes et possédaient suffisamment de points communs dans les descriptions qui en étaient faites pour justifier a priori un regroupement. Comme nous allons le constater sur les différents graphes représentant les résultats obtenus pour chaque domaine, de nombreuses prestations sont proposées par des cabinets dont a priori ce n'est pas la spécialité. Par conséquent, nous avons rattaché ces prestations au domaine dont le nombre de cabinets proposant cette prestation était le plus élevé. Au final, nous avons obtenu un ensemble de 21 prestations regroupées par ordre alphabétique et domaine de référence dans la liste suivante :

- ***Développement Durable (DD)***
  - Accompagnement au développement Durable,
  - Communication,
  - Diagnostique environnemental ou social,
  - Management environnemental et éco-construction,

[4] Plus de 88 % des requêtes réalisées depuis la France pour octobre 2009 (AT internet Institute, 2009)

- Management de la qualité ;

— ***Innovation***

- Aide à la réalisation de Business Plan,
- Aide au transfert de technologie,
- Animation de groupes de créativité,
- Assistance à la promotion et au marketing
- Formation et aide à la mise en œuvre de méthodes d'inventivité ;

— ***Intelligence Economique (IE)***

- Gestion de crise,
- Lobbying et réseautage,
- Protection et sécurité,
- Veille ;

— ***Knowledge Management (KM)***

- Aide à la capitalisation de connaissances,
- Aide à l'explicitation de connaissances,
- Aide à la mise en œuvre de communautés de pratique,
- Audit,
- Cartographie d'informations ou de connaissances,
- E-learning,
- Plateforme de partage de données ;

— ***Prospective***.

Le premier constat que nous avons pu établir à partir de cette liste est que, du point de vue des cabinets de conseil, si des regroupements de prestations nous permettent de retrouver les grands domaines de l'ITé (IE, KM, DD, Innovation et Prospective), le domaine de la Prospective se présente apparemment comme un domaine ultra spécialisé.

Concernant les autres observations liées à notre étude, nous avons élaboré un système de représentation graphique des données collectées. À partir de l'élaboration de la liste des prestations ci-dessus, nous avons été en mesure d'établir une représentation de l'occupation de l'ITé sous la forme d'une répartition territoriale des différents groupes de cabinets spécialisés. Nous avons d'abord modifié, à l'intérieur d'un domaine de spécialité, l'ordre des prestations présentées ci-dessus. Ceci, essentiellement pour des raisons esthétiques et ainsi permettre une meilleure lecture des graphes radars. Ensuite, nous avons souhaité mettre en évidence le potentiel d'exploitation territoriale pour l'ensemble des cabinets vis-à-vis de l'exploitation actuelle qui en était faite. Ainsi, la figure 2 représente au centre (sur fond jaune pâle) la répartition par prestation de l'ensemble des cabinets pris en compte par rapport à une extrapolation de leur potentiel d'exploitation (ce qui est représenté par la plus grande surface dessinée en brun clair). Ce potentiel d'exploitation du territoire de l'ITé est estimé par le nombre de catégories de cabinets spécialisés qui ont au

moins 2 représentants pour une prestation donnée[5], le tout multiplié par 20 (puisque chaque catégorie compte 20 cabinets). Par exemple, la prestation d'aide au ***transfert de technologie*** est présente dans notre panel à 7 reprises pour les cabinets spécialisés en KM, à 2 reprises dans la catégorie IE et 1 fois dans chacune des autres catégories. Au final, sur le graphe du territoire potentiel de l'ITé, la prestation ***transfert de technologie*** couvre un potentiel de 40 cabinets.

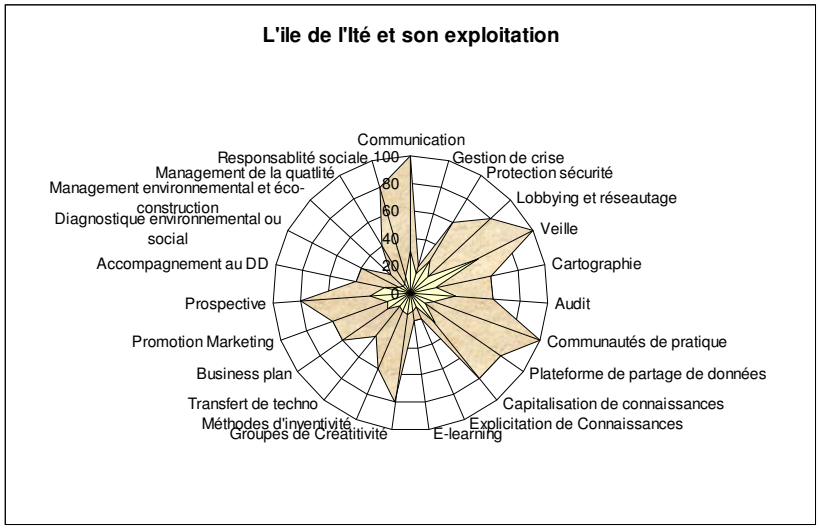

Figure 2. Graphe radar de la répartition des cabinets proposant une prestation d'ITé associée à une estimation de leur potentiel d'évolution

A l'aide de ce système de représentation graphique, nous avons dessiné la figure 2. À partir de celle-ci, nous pouvons constater la densité de répartition des 100 cabinets considérés en fonction des prestations relevées par catégorie de cabinets (territoire jaune pâle). De même, cette figure permet d'estimer l' « île » de l'ITé en tant que territoire potentiellement recouvrable par les cabinets étudiés. Ainsi, à partir du territoire potentiel de l'ITé, nous pouvons reconnaître les spécialités réellement encore propres aux cabinets d'une discipline. De la sorte, pratiquement la moitié des prestations proposées par les cabinets de KM et d'IE sont en partie reprises par au moins les trois quarts des autres cabinets. Toutefois, la figure 2 nous permet aussi de relativiser ces premières observations en comparant les 2 territoires qu'elle présente. En effet, avec son aide, nous constatons, par exemple, que bien que la prestation de ***veille*** soit massivement représentée, elle est véritablement transversale à l'ensemble des spécialistes et possède a priori encore beaucoup d'espace potentiel pour son développement. Relativement parlant, il semble d'ailleurs que le potentiel de développement de l'aide à la ***gestion de crise*** et à l'***e-learning*** soit actuellement bien plus limité.

Sur cette même base territoriale, nous avons représenté à l'aide des figures 3 à 7, chacune des catégories de cabinets et sa répartition en termes de territoires vis-à-vis des territoires de la figure 2. Ainsi, chaque domaine de spécialité

[5] Nous n'avons pas tenu compte de cabinet isolé au sein d'une catégorie, afin d'éviter les cas "exceptionnels" qui peuvent au hasard se rencontrer. Dès lors, que nous rencontrions deux cas de prestations dans un groupe, nous avons fait l'hypothèse qu'il ne s'agissait plus là, forcément, d'une coïncidence, mais plutôt d'un signal faible.

considéré individuellement établie une occupation de l' « île » d'ITé par un regroupement de prestations. Nous représentons dans chacun des cas l'occupation générale du territoire d'ITé que dessine la figure 2 sur laquelle nous positionnons les cabinets de cette catégorie qui proposent telle ou telle prestation (figure 3, par exemple, pour les cabinets spécialisés en IE). De fait, concernant les cabinets d'IE (figure 3), seule la prestation d'aide à la ***gestion de crise*** semble s'approcher de la limite des ressources disponibles tout en concernant plus de la moitié des cabinets d'IE. Il semble que ce soit le seul élément révélateur d'une lutte intra"espèce" potentielle selon Brown (figure 1).

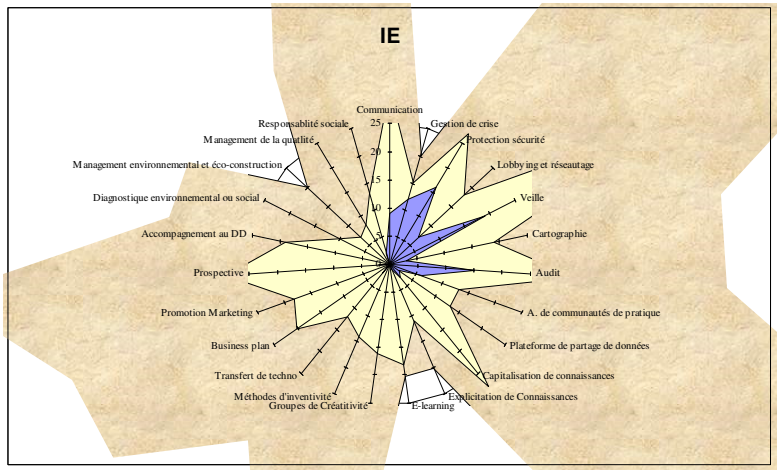

Figure 3. Graphe radar de la répartition en pourcentage des prestations des cabinets de conseils en IE

A priori, cette observation est aussi valable pour les cabinets de KM vis-à-vis de la prestation d'assistance à l'***explicitation de connaissances*** (figure 4). En effet, cette prestation est, pour le moment, vraiment spécifique à cette catégorie de cabinets. Toutefois, il existe encore un potentiel de développement des cabinets de KM dans ce domaine. En fait, ce potentiel est encore relativement important puisque seule la moitié de ces cabinets la propose. La situation actuelle n'est donc pas forcément très tendue entre cabinets de KM pour cette prestation.

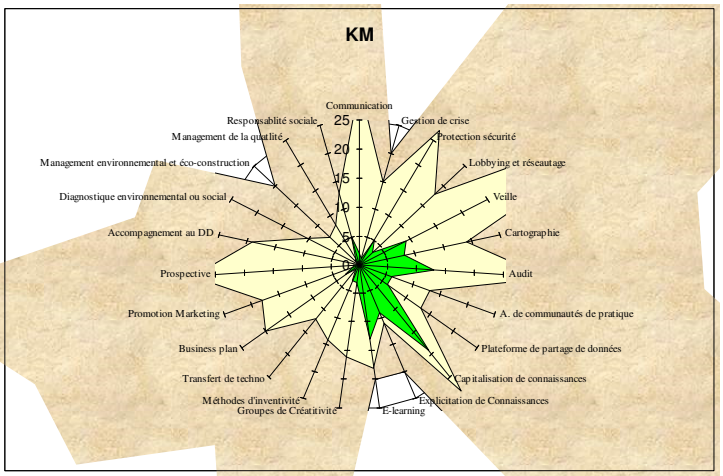

Figure 4. Graphe radar de la répartition en pourcentage des prestations des cabinets de conseils en KM

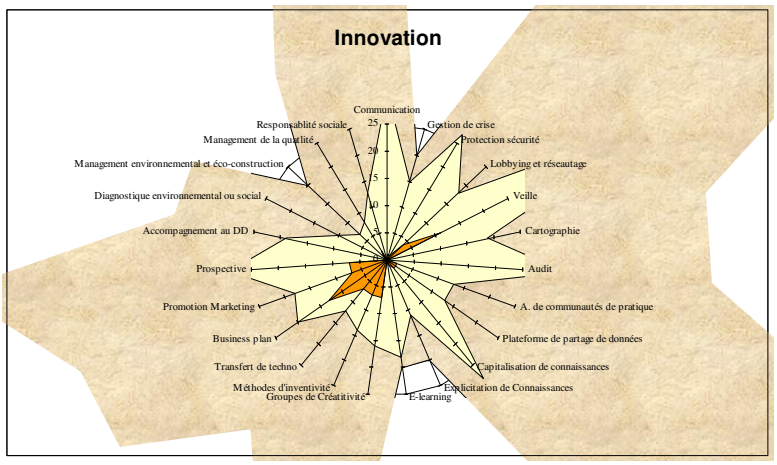

Figure 5. Graphe radar de la répartition en pourcentage des prestations des cabinets de conseils en Innovation

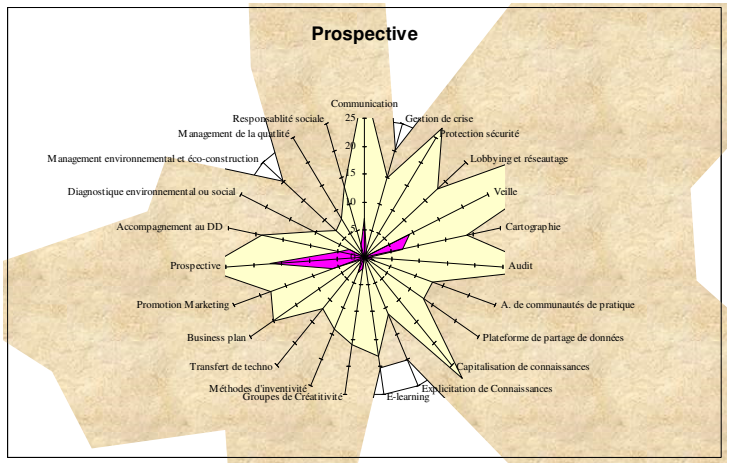

Figure 6. Graphe radar de la répartition en pourcentage des prestations des cabinets de conseils en Prospective

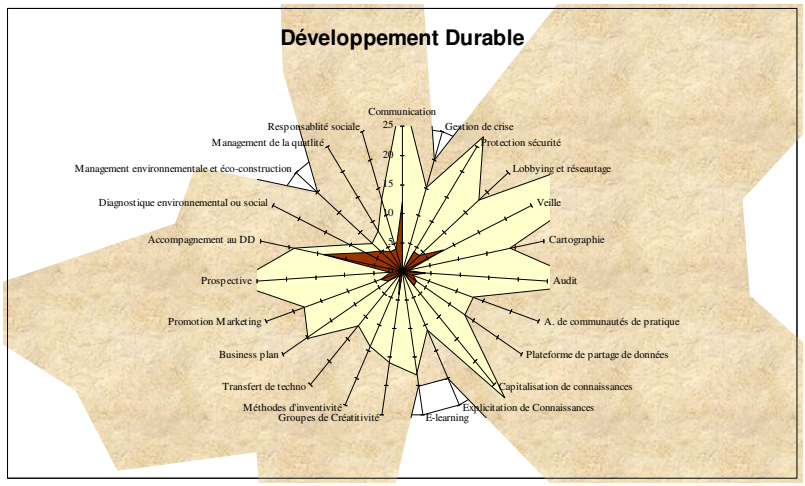

Figure 7. Graphe radar de la répartition en pourcentage des prestations des cabinets de conseils en DD

De même, dans le registre des conflits potentiels qui peuvent éventuellement se développer entre cabinets de conseils d'une même catégorie, nous retrouvons ce risque chez les cabinets spécialisés en DD. En effet, la prestation d'***accompagnement au DD*** est proposée par une large majorité de ces cabinets (figure 7). Cependant, son potentiel de développement hors de sa catégorie propre est assez important. Ceci devrait limiter les luttes entre ces cabinets et pourrait favoriser des partenariats avec des cabinets experts dans une autre spécialité d'ITé.

Au niveau général, nous observons une relative complémentarité des domaines de prestations proposées. En effet, sous la forme de territoires, les différentes catégories de cabinets se présentent globalement, une fois ordonnées, selon le parcours des aiguilles d'une montre (figures 3, 4, 5, 6 et 7). De même, une autre information intéressante concerne certains couples de spécialistes dont une prestation proposée l'est pratiquement autant chez l'un que chez l'autre. C'est le cas pour les cabinets de Prospective et de KM qui proposent avec une fréquence relativement similaire des prestations de ***veille*** et de ***cartographie d'informations ou de connaissances***. Cela se produit aussi entre les cabinets d'IE et de KM concernant la prestation d'***aide à la mise en œuvre de communautés de pratique,*** entre les cabinets spécialisés en KM et en DD pour la prestation d'***aide à la gestion de la responsabilité sociale*** et enfin entre les cabinets spécialisés dans l'Innovation et la Prospective pour la prestation d'***aide à la promotion ou au marketing***.

3. Considération des résultats en termes de territorialités

Cette étude et les graphiques que nous avons pu en tirer montrent que l'analogie de la carte territoriale à partir de données liées à des éléments abstraits tels que des prestations d'ITé est possible. Ensuite, elle permet de manière relativement simple de mettre en évidence à la fois des signes d'occupation, de développement et de concurrences sur un territoire donné. Cette analogie

couplée à la schématisation de Brown nous permet d'estimer les stratégies territoriales envisageables pour un groupe d'organisation donné en relation avec les observations actuelles. De cette manière, il semble que selon le schéma de Brown la densité de population proposant des activités de ***veille*** commence à être très importante. Si parallèlement la demande ne croît pas, il est probable que la compétition entre les différents cabinets augmente. Ce raisonnement de type marketing peut donc bien être expliqué à partir d'une observation de l'occupation des territoires des cabinets de conseils en ITé. Cependant, à notre avis, le schéma de Brown, tel que, ne permet pas d'inclure assez explicitement des stratégies de transformation, de différenciation, de partage et de coopération sur le territoire. De plus, ce schéma ne prenant pas en compte l'organisation sociale des groupes d'individus concernés, nous avons souhaité ajouter une distinction entre une évolution compétitive (c'est-à-dire plutôt tournée vers l'extérieur du territoire) et une évolution organisationnelle (plutôt tournée vers l'intérieur du territoire). Ceci nous donne aussi l'avantage de pouvoir tenir compte d'un panel de combinaisons possibles de ces deux catégories d'évolution influençant l'élaboration de stratégies telles que celle d'agrégation de plusieurs entreprises sous la forme d'un cluster ou bien de mise en œuvre d'un benchmarking entre deux organisations. Ainsi pour finir, nous déduisons du potentiel de notre étude et des quelques problèmes que nous venons de citer à propos de l'application brute du schéma de Brown, un nouveau schéma de représentation de l'interprétation du phénomène de territorialité (figure 8). Selon ce nouveau schéma, nous pouvons rendre compte d'un certain nombre stratégies territoriales pouvant être mises en œuvre par les différentes catégories de cabinets d'ITé étudiées. Il permet de poser un certain nombre de questions en relation avec l'évolution du territoire de l'organisation et d'envisager quelques alternatives stratégiques possibles. Ainsi, nous pouvons, au regard de notre étude, nous poser quelques questions et tenter d'y apporter des réponses. D'abord, concernant des territoires ou des parties de territoire devant faire face à une diminution des ressources, comme c'est le cas en temps de crise ; le schéma de la figure 8 nous permet d'envisager ce problème et d'y apporter quelques solutions envisageables. Dans un tel cas, on peut se trouver sur une portion de territoire bien occupé et au potentiel restreint comme c'est par exemple le cas pour les cabinets de KM et la prestation **d'*explicitation des connaissances***. Ces cabinets doivent-ils consolider cette prestation, attaquer de nouveaux marchés en étendant leurs pratiques à un champ proche et au potentiel plus vaste comme l'Innovation, ou encore proposer plutôt des partenariats avec des cabinets de cette spécialité. Dans un cas un peu différent, où le potentiel actuel d'exploitation du territoire est relativement restreint, mais où l'occupation l'est encore moins, les cabinets peuvent se questionner à propos de la consolidation de leurs marchés actuels ou bien, par "anticipation", sur une extension plutôt agressive de leur marché. Cette question peut être posée, par exemple, aux cabinets s'intéressant aux prestations de : ***management de la qualité***, ***management environnemental et éco construction*** et d'aide au ***diagnostique environnemental ou social***. Une autre question intéressante, par exemple, concerne la prestation de ***veille*** qui semble être actuellement la plus convoitée : les différents cabinets de conseil concernés doivent-ils abandonner cette prestation ou l'adapter pour mieux résister aux concurrents et pouvoir se positionner aussi sur leurs marchés ? Toujours à propos de cette prestation, devant le fort potentiel territorial qui existe : les cabinets intéressés doivent-ils s'associer ou bien développer une stratégie offensive et agressive ou bien de consolidation de leur marché ?

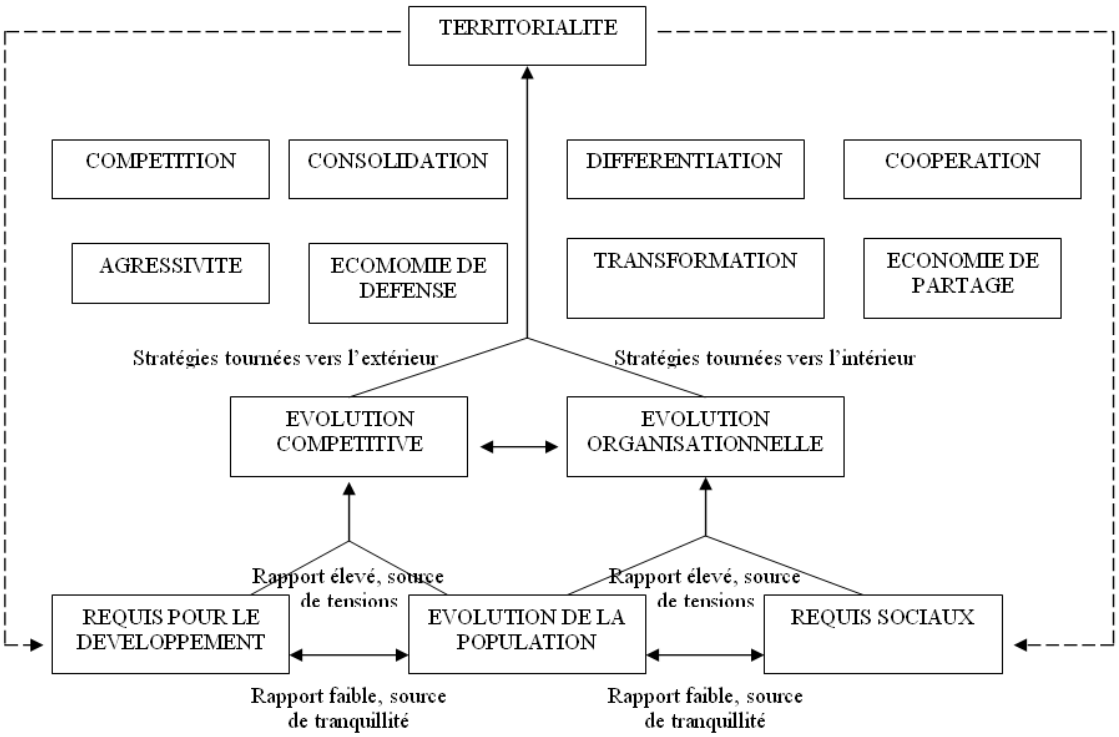

Figure 8. Changements de territorialité et de regard organisationnel en fonctions des caractéristiques du territoire

Ensuite, une autre catégorie de questions pouvant être soulevée concerne l'augmentation de la demande sociale. Une amélioration des performances d'une organisation au niveau compétitif, une variation importante du nombre de ses employés et partenaires ou encore l'évolution de la société, sont potentiellement des sources de nouvelles demandes sociales. Le schéma de la figure 8 permet d'intégrer ces effets. L'alternative proposée permet, en parallèle à une évolution compétitive, de tenir compte d'une évolution organisationnelle de l'entreprise. Vis-à-vis de cette prise en compte complémentaire, un certain nombre de questions peuvent être posées aux catégories de cabinets d'ITé que nous avons étudiés. Par exemple, comment doivent-ils opérer vis-à-vis de leurs domaines de pratiques ? Et bien, cette fois, nous proposons de chercher une solution du côté de l'apport en termes de prestations. En fait, puisque d'une manière générale les territoires de prestations des cabinets d'ITé ont été identifiés comme complémentaires, des stratégies de coopération peuvent donc être librement envisagées entre cabinets de catégories différentes. De même, si l'on reprend sous cet angle le problème posé par la zone territoriale de la ***veille*** qui semble intéressée de nombreux cabinets, une question basique concerne l'identification de la meilleure stratégie envisageable ? Il nous semble qu'une stratégie de différenciation ou de transformation pourrait être une alternative intéressante. Il s'agirait de répondre à la question suivante : quelle autre prestation proche dans sa spécialité n'est pas encore proposée, mais répondrait pourtant à un réel besoin ?

Un dernier aspect du schéma de la figure 8 dans l'analyse de l'occupation territoriale des cabinets de conseils étudiés concerne la spirale des stratégies qui

peuvent être mises en œuvre. En effet, une fois une stratégie et sa mise en place envisagées, le schéma des évolutions de territorialité nous impose de réfléchir à l'impact de cette nouvelle stratégie sur le territoire et les changements qu'elle va probablement provoquer. Par exemple, si nous envisageons sous cet aspect le choix d'une stratégie liée à la ***veille***, nous pouvons envisager plusieurs choix. Si le nombre de groupes de cabinets proposant une prestation de ***veille*** est important, cette prestation ne sera plus discriminante en tant que telle. Maintenant, cette prestation peut aller vers plus de spécialisation et des sous-catégories de ***veille*** apparaîtront clairement dans une prochaine étude similaire. Les cabinets se distingueraient en proposant des veilles spécifiques et en donneraient dès lors les détails. Nous pouvons aussi imaginer une augmentation du nombre de prestations proposées par chaque catégorie de cabinets augmentant parallèlement la compétition et l'agressivité des cabinets dans les domaines de l'ITé. Toutefois, c'est peut être vers une défense économique et même, pourquoi pas, une économie de partage et de coopération que vont se tourner la majorité des cabinets. Pour envisager cette hypothèse, il faudrait compléter cette étude en recherchant les stratégies d'alliance de chaque cabinet. Malheureusement, actuellement l'utilisation seule des sites web de ces types de cabinets ne semble pas nous permettre d'analyser cet aspect de manière aussi directe.

.

Conclusion générale, limites de l'étude et perspectives

En définitive, nous proposons un schéma (figure 8) d'identification et de prise en compte d'éléments imbriqués et impliqués dans la mise en œuvre de tout type de stratégies territoriales. Cette proposition n'a pour seule ambition de proposer une simplification pour interpréter des problèmes de territorialité. Les flèches pointillées ainsi que la non-séparation, ni réelle association des stratégies "primaires" de gestion du territoire (compétitivité, économie de défense, différentiation, etc.) ne sont là que pour donner des points d'appui au raisonnement et rappeler le caractère systémique des problèmes de territorialité. Toutefois, si l'on étudie à l'aide de ce schéma les stratégies envisageables par les groupes de cabinets de conseils, on peut aussi en déduire les territorialités induites par un changement de stratégie d'occupation du territoire par une communauté vis-à-vis des autres. En effet, toute stratégie mise en œuvre va impacter sur la stabilité du système général que représente l'environnement territorial ciblé et souvent aussi ses territoires frontaliers. Dès lors, toute évolution stratégique dans la gestion de son territoire ou de son territoire potentiel par une organisation donnée ne doit pas être pensée seule, mais au moins dans un processus d'enchaînement de variations de territorialités induites chez ses congénères et autres occupants du territoire. Mais encore, cette organisation devra tenir compte de variations éventuelles de sa stratégie territoriale après coup en fonction des impacts qu'elle pourra avoir sur les éléments fondamentaux du territoire : ses ressources (requis pour le développement), ses occupants (population) et la critique sociale (requis sociaux). Selon une telle perspective, les problèmes de gestion du personnel rencontrés notamment chez France Télécom (20minutes.fr, 2009, Lepoint.fr, 2009), par exemple, peuvent s'interpréter vis-à-vis de notre schéma des changements de territorialité. De la sorte, suite à une évolution du marché de cette entreprise et d'une compétitivité sectorielle de plus en plus pressante, les

décideurs stratégiques ont choisi de faire évoluer cette entreprise vers un modèle plus compétitif. En ce sens, ils ont dû faire évoluer son organisation. Malheureusement, l'évolution organisationnelle en elle-même a accentué les problèmes rencontrés par l'entreprise liés à l'évolution de son personnel (sa population) ainsi que l'accentuation de ses requis sociaux dans un tel contexte. On voit bien ici l'impact d'une stratégie territoriale sur la conception de la territorialité des communautés y évoluant, même si les causes du malaise de cette entreprise sont bien plus complexes et profondes que notre schéma peut en rendre compte. Toutefois, il permet aussi d'expliquer, suite à cette accentuation de besoins sociaux peu ou mal pris en compte, l'impact de la stratégie managériale sur la compétitivité de l'entreprise qui par le biais, notamment, d'une dévalorisation de son image de marque ne semble pas s'être renforcée. Ainsi de suite, on peut suivre une série de stratégies mises en œuvre qui en engendrent d'autres : stratégie compétitive, stratégie de gestion du personnel, stratégie de gestion de crise, stratégie de communication…

Concernant l'étude des territorialités des cabinets de consultants évoluant en France et spécialisés dans un domaine de ce que nous avons nommé Intelligence Territoriale étendue, nous avons vu que la métaphore du territoire pouvait s'y appliquer. En effet, nous souhaitions montrer que même sous la forme d'une analogie, l'interprétation territoriale est réalisable pour ce que certains nomment des marchés, des domaines d'application et de nombreuses autres abstractions fondées sur l'idée de territoire. Ainsi, l'abstraction territoriale nous a permis de montrer comment des entreprises et à travers elles, les individus qui les dirigent s'approprient le territoire de l'ITé. De la même manière, nous pouvons envisager ce type de représentation pour considérer, à l'instar de Duval (2008), les territoires de l'Intelligence Economique ou de tout autre domaine d'activités. En ce sens, la cartographie donne corps au territoire même si elle n'est qu'une présentation de ce dernier (Korzybski, 1998). En fait, vis-à-vis d'interprétations du territoire plus ancrées physiquement, l'abstraction territoriale ne propose qu'un changement de repères pour considérer la stratégie d'évolution d'un ou plusieurs individus ou organisations. Si nous reprenons le schéma des changements de territorialité en fonctions des caractéristiques du territoire (figure 8), nous pouvons constater qu'il peut aussi bien rendre compte de considérations abstraites comme dans notre cas d'étude, que de considérations géographiques. En effet, si nous prenons par exemple l'analyse multiterritoriale des formes d'organisations de Veltz (1993), les formes qu'il identifie peuvent s'interpréter, notamment, en termes de choix d'une forme territoriale adaptée à la stratégie de l'organisation : centrée/concentration vs éclatée/déconcentration. Ceci correspond dans notre schéma à des combinaisons de stratégies de consolidation, de coopération, d'économie de défense et partage.

En termes de limitations de cette étude, nous pouvons déjà signaler son caractère non exhaustif et sa restriction voulue au niveau des moyens d'identification des cabinets (en l'occurrence le moteur de recherche *Google*). Bien sûr, elle peut s'adresser à un nombre de cabinets et de moyens de reconnaissance de ces cabinets plus important. Mais dans ce cas, il serait nécessaire d'établir un protocole de sélection des cabinets vis-à-vis de leur présence ou classement via tel ou tel autre moteur ou portail d'information. Un deuxième aspect à prendre alors en compte concernerait le nombre de cabinets à identifier. Il s'agirait d'estimer combien de pages de réponses de moteurs de recherche et combien de moteurs devraient être consultés pour arrêter le

processus de recherche de cabinets. Une troisième extension possible qui aurait un impact sur le nombre de cabinets suggère d'étendre cette étude aux cabinets évoluant sur d'autres marchés que le seul marché français. Cependant, cette extension impose pour sa mise en œuvre de répondre à certaines questions. Quels seront les autres marchés à prendre en compte ? Quelles frontières territoriales doivent être envisagées ? Quel vocabulaire employer ?

Quoi qu'il en soit, chacune des extensions possibles de cette étude augmentera proportionnellement le temps de collecte, de traitement et de mise en forme des informations ainsi définies. Enfin, une dernière limitation, comme nous l'avons signalé plus haut, concerne les alliances ainsi que l'identification de ce type de relation entre organisations. A l'heure actuelle, il nous semble difficile d'obtenir suffisamment d'informations à ce propos via les sites web des cabinets considérés. Si pour s'en faire une idée, il est nécessaire d'interroger chaque cabinet concerné, il est clair que cette nouvelle étude prendra plus de temps et il n'est pas sûr qu'elle permette d'obtenir un nombre de réponses suffisant pour justifier la prise en compte de ce facteur complémentaire.

De notre point de vue, même si cette étude est très limitée par son angle d'approche restreint, elle possède l'avantage d'être facilement reproductible. En effet, avec les mêmes critères, d'une année à l'autre par exemple (du moins tant que *Google* représentera plus des trois quarts des requêtes posées sur le Web), nous pensons être en mesure de suivre l'évolution de l'île d'ITé ainsi que les changements effectués dans son occupation. Pour nous, cette reproductibilité d'un marché à un autre et d'une année à l'autre présente un potentiel de recherche intéressant. Ainsi, nous comptons reproduire cette étude d'ici un an et même, si possible, comparer le territoire de l'ITé des cabinets évoluant sur le marché français à ceux d'autres marchés. De plus, comme nous l'avions déjà réalisé lors de précédents travaux, nous pourrons utiliser un protocole similaire pour comparer, par exemple, les territoires des clusters d'entreprises et pôles de compétitivité, par exemple, qui proposent des prestations d'ITé à leurs adhérents. Nous disposerons ainsi de quelques indicateurs d'un tableau de bord de l'ITé pour suivre son évolution du point de vue notamment des cabinets de consultants et des dispositifs territoriaux d'IT.

Bibliographie

20minutes.fr, Crise chez France Télécom : une réaction en chaîne, 29 septembre 2009.

AIGRAIN, P., ANTOINE, S., BLOCH MORANGE, J., BOITEUX, M., BRAUDEL, F., CASTAIGNE, P., GALLEY, R. L'ESTOILE, H., DE MONOD, J., ZAMANSKY M. (1968). « Prévoir pour 50 ans », Paris : Datar, n°10, septembre, 2000, pp. 2-4 Colloque international de prospective sur les techniques avancées et l'aménagement du territoire, 1968

AT INTERNET INSTITUTE (2009). Baromètre des moteurs, octobre 2009, http://www.atinternet-institute.com/fr-fr/barometre-des-moteurs/barometre-des-moteurs-octobre-2009/index-1-1-6-183.html.

AYDALOT, P. (1986). L'aptitude des milieux locaux à promouvoir l'Innovation, Fedewish et Zoller, Technologie nouvelle et ruptures régionales, Economica, Paris.

BECATTINI, G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale. Acune considerazioni sull'unita di imagine dell'economica industriale, Rivasta di Economica e Polica Industriale, Vol 5, n°1, p 7-21.

BESSE, J.M. (2006). Cartographie et pensée visuelle. Réflexions sur la schématisation graphique, La carte, outil de l'expertise aux XVII^{e} et XIX^{e} siècles, Strasbourg, 2006.

BROWN, J.L. (1964). The evolution of diversity in avian territorial systems, The Wilson Bulletin, Vol 76, n°2.

CHAMPOLION, P. (2006). Territory and territorialisation: present state of the Caenti thought, proceedings of the 4th annual International Conference of Territorial Intelligence CAENTI – ALBA IULIA, vol. 2, p. 52- 59.

CHENEAU-LOCQUAY, A. (2007). Technologies de la communication, réseaux et territoire dans les pays en voie de développement, Le Maghreb dans l'économie numérique, Tunis.

DUMAS, P., GARDERE, J.P. et BERTACCHINI, Y. (2007). Contribution of socio-technical systems theory concepts to a framework of territorial Intelligence, Proceedings of the 5th annual International Conference of Territorial Intelligence CAENTI –HUELVA, p. 92- 105.

DURANCE, P. (2008). Planification, prospective et aménagement du territoire : une genèse de la prospective territoriale, Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (Diact).

DUVAL, M.A. (2008). Les Nouveaux Territoires de l'intelligence économique, IFIE Editions.

GORIA, S. (2009) 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 Economique (R2IE), vol 1, n°1, Janvier-Juin, Editions Lavoisier.

GORIA, S. (2008) Intelligence Management and territory notion for an investigation of Territorial Intelligence conception, The sixth annual International Conference of Territorial Intelligence, CAENTI – Besancon.

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.

KNAUF, A. et GORIA, S. (2008). Spécification des métiers et compétences impliqués dans le dispositif d'intelligence économique : identification d'un métier émergent pour le pilotage et l'animation des actions dédiées à l'intelligence

économique en région. Ludovic François, Intelligence territoriale - L'intelligence économique appliquée au territoire, Lavoisier, p 71-86.

HADDAD, M. (2008). Intelligence territoriale et observatoires socio-économiques et environnementaux : un processus d'intelligence territoriale adapté (PITA) à l'observatoire du Menzel Habid au sud de la Tunisie, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, université Paul Verlaine Metz.

KORZYBSKI A. (1998), Le rôle du langage dans les processus perceptuels, La carte n'est PAS le Territoire, L'éclat, p. 19-53.

LENDREVIE J., BAYNAST A., et RIOU N., PUCLICITOR, Dalloz, 6e édition, 2004.

LEPOINT.fr (2009). Malaise au travail – Interview : "Les salariés de France Télécom ont l'impression d'être des pions", 14 septembre.

MURRAY, H.J.R. (1951). A history of board-games other than chess, Oxford University Press.

KATES, R.W., PARRIS, T.M., and LEISEROWITZ, A.A. (2005). What is sustainable development? Goal, indicators, values and practice, *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, Volume 47, Number 3, pages 8–21.

WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). Our Common Future, New York: Oxford University Press, 1987.

VELTZ, P. (1993). D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses des rapports entreprises/territoires, Revue économique, vol. 44, n°4, p. 671-684.