



HAL
open science

L'Intelligence Economique et la gestion des connaissances au service des organisations : entre outils communicationnels et informationnels

Audrey Knauf, Stéphane Goria

► **To cite this version:**

Audrey Knauf, Stéphane Goria. L'Intelligence Economique et la gestion des connaissances au service des organisations : entre outils communicationnels et informationnels. Colloque Org&Co 2009, Jun 2009, Rennes, France. pp.1-9. halshs-00397758

HAL Id: halshs-00397758

<https://shs.hal.science/halshs-00397758>

Submitted on 23 Jun 2009

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.

**L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET LA GESTION DES
CONNAISSANCES AU SERVICE DES ORGANISATIONS**
Entre outils communicationnels et informationnels

Audrey KNAUF et Stéphane GORIA
Université Nancy 2 - Equipe SITE-LORIA
Campus Scientifique – BP 209 – F-54506 Vandœuvre-lès-Nancy
knauf@loria.fr et goria@loria.fr

Résumé

Il existe aujourd'hui une catégorie spécifique d'organisations qui prend la forme de dispositifs territoriaux d'appui aux entreprises avec pour principal objectif : l'aide à la décision par, notamment, des services personnalisés de fourniture d'informations élaborées. Ces dispositifs peuvent prendre diverses formes dont celles : de clusters d'entreprises, de pôles de compétitivité ou encore de dispositifs régionaux d'intelligence économique (DRIE) en partie développés sous la forme de portails d'information et d'assistance informationnelle développés par des institutions ou collectivités territoriales. Dans le cadre de nos travaux, nous avons souhaité mieux comprendre les caractéristiques de ces organisations fondées sur des réseaux de connaissances sur un même territoire. Notre intérêt s'est particulièrement porté sur la mise en œuvre par ces organisations de leurs moyens humains, outils, méthodes et autres services d'IE, de prospective ou d'aide au partage de connaissances. Dans cet ordre d'idées, nous soulignons l'importance de la coordination des activités et des acteurs de ces dispositifs ou de leurs partenaires à partir de deux groupes d'enquêtes. Le premier groupe rassemble deux enquêtes (réalisées à partir d'interviews de représentants de ces organisations) menées auprès de dispositifs d'intelligence économique (dont des DRIE, des pôles de compétitivité et des clusters d'entreprises). L'autre groupe contient deux enquêtes consacrées uniquement aux pôles de compétitivité (l'une sur 49 pôles à partir d'informations collectées sur leur site web et l'autre sur 12 pôles à partir de questionnements par mails).

Mots clés

Gestion des connaissances, coordination, médiation, dispositif d'intelligence économique, réseau, pôle de compétitivité, innovation.

Introduction

Les collectivités territoriales irriguent le cœur du tissu économique national composé de près de 3 millions de PME. En effet, c'est dans les territoires locaux que sont enracinés les savoir-faire scientifiques, techniques et d'organisation. Ils constituent la production locale et donc la capacité collective à anticiper pour affronter les mutations et les crises. Dans ce cadre, il existe aujourd'hui une catégorie spécifique de dispositifs¹ territoriaux d'appui aux entreprises aidant à la décision par notamment, des services personnalisés de fourniture d'informations élaborées. Ces dispositifs peuvent prendre diverses formes dont celles : de clusters d'entreprises, de pôles de compétitivité ou encore de dispositifs régionaux d'intelligence économique (DRIE²) en partie

développés sous la forme de portails d'information et d'assistance informationnelle développés par des institutions ou collectivités territoriales.

Selon C. Menard : « *une organisation est une entité de coordination sociale au service d'objectifs partagés par des agents économiques qui y appartiennent* » (Menard, 1989). Nous lui empruntons cette définition pour l'appliquer aux dispositifs cités ci-dessus. Dans cette optique, nous nous intéressons particulièrement à la mise en œuvre de ces organisations d'un point de vue structurel et fonctionnel. Il s'agit en effet, de mieux comprendre les pratiques qu'elles ont en commun et qu'elles partagent avec leurs différents membres. Comme toutes organisations, ces dispositifs doivent être coordonnés pour permettre *un échange permanent et systématique avec les entreprises*. C'est ainsi qu'une volonté nationale de développer une intelligence économique dédiée à tous types d'entreprises a vu le jour et qu'une politique de pôles et de DRIE s'est mise progressivement en place. Elle permet aux petites entreprises de sortir de l'obscurantisme en étant portées, au niveau national, par des organisations structurées fédérant savoirs et compétences entre privé et public. Ces structures organisationnelles sont en effet par nature des dispositifs de mise en réseaux de compétences et de connaissances d'un patrimoine territorial. De fait, elles ont pour principal objectif, grâce à ces différents leviers

¹ Nous nous appuyons sur la définition de Foucault pour désigner les dispositifs comme « Un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit, aussi bien que du non-dit. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments. » (Foucault, 1975) et sur celle de Latour : « Dispositifs » : c'est sans doute le terme qui convient le mieux pour désigner tous ces assemblages sociotechniques d'humains et de non-humains auxquels s'intéressent ces sociologues, qu'il s'agisse de décrire les « programmes d'action » (Latour, 1996) ou les « scripts » (Akrih, 1992) inscrits dans des objets, ou encore d'accorder à ces derniers le statut de « médiateurs », capables d'introduire de la différence, d'ajouter ou de retirer quelque chose aux actions, et d'en modifier le cours (Hennion et Latour, 1993) In (Beuscart, 2006).

² Ces dispositifs ont pour vocation de produire, de partager et de protéger des connaissances et des compétences sur un territoire. Ils proposent des prestations d'IE. Leurs enjeux sont : la compétitivité d'un territoire et sa sécurité économique. Ils sont placés sous l'autorité du Préfet de Région.

informationnels et communicationnels, de contribuer à l'innovation et à la création de valeur dans une économie de la connaissance qui se construit et se mondialise.

Dans ce papier, nous soulignons l'importance de la coordination des activités et des acteurs de ces dispositifs ou de leurs partenaires à partir de deux groupes d'enquêtes. Le premier groupe rassemble deux enquêtes (réalisées à partir d'interviews de représentants de ces organisations) menées auprès de dispositifs d'intelligence économique (dont des DRIE, des pôles de compétitivité et des clusters d'entreprises) (Knauf et Gorla, 2008). L'autre groupe contient deux enquêtes consacrées uniquement aux pôles de compétitivité (l'une sur 49 pôles à partir d'informations collectées sur leur site web et l'autre sur 12 pôles à partir de questionnements par mails) (Gorla et Knauf, 2009). Riches des connaissances accumulées, nous montrons comment ce type de dispositifs encourage la création et le partage des connaissances, ainsi que l'émergence d'un langage commun visant à favoriser la compréhension entre les acteurs socio-économiques d'un même territoire. Tout ceci mène au nécessaire développement de fonctions de coordination et de médiation devant être remplies par un coordinateur-animateur, chargé de piloter ces dispositifs en veillant à l'implication de tous les acteurs y adhérant. Nous présentons aussi comment, par

les prestations que ces dispositifs favorisent, ce coordinateur-animateur se positionne comme un intermédiaire et un médiateur d'informations et de connaissances auprès des entreprises et autres institutions, telles que des laboratoires de recherche ou des services déconcentrés de l'Etat. Pour ce faire, nous considérons les catégories de ces prestations comme étant de l'intelligence économique (IE) ou associées à l'IE (prospective, gestion des connaissances, intelligence collective), du point de vue de ses acteurs, de sa mise en œuvre et des échanges qu'elle suscite.

1. Dispositifs territoriaux d'assistance aux entreprises : concepts et constats

La lettre Vigie de mars 2007 (Aufort, 2007) consacre un dossier sur l'IE dans les pôles dans laquelle était signalé à ce moment : « *que nombre de pôles n'ait encore aucune véritable démarche d'intelligence économique* ». De même, J. Lintignat (2007), directeur de KPMG, précise dans le numéro RIE de février 2007 que « *près d'un acteur sur deux considère que la veille concurrentielle est insuffisante dans son pôle.* ».

C'est à partir de ce constat que nous avons mené plusieurs enquêtes entre 2005 et 2009 auprès de DRIE, de pôles de compétitivité et de clusters. Notre premier objectif était d'observer l'évolution des pratiques d'IE de ces dispositifs et de mieux comprendre leur répartition en

termes de prestations proposées à leurs membres. Ensuite, nous nous sommes intéressés aux personnels employés, aux stratégies de prestations proposées (développées en interne ou via un intervenant extérieur au dispositif) et enfin à leurs caractéristiques structurelles. Au final, ces enquêtes permettent de faire ressortir deux informations importantes : d'une part, les rôles majeurs de médiation, de coordination et d'animation du dispositif lui-même vis-à-vis du territoire et des entreprises ciblées, d'autre part, les véritables pratiques d'IE et connexes à l'IE développées par ces dispositifs.

L'IE se définit par un « *ensemble des moyens qui, organisés en système de management de la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision* » (AFDIE, 2001), elle englobe « *toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : veille, protection, manipulation de l'information (leurre, contre-information, ...), influence* » (Harbulot, 1992). Son application fut d'abord pensée pour les entreprises, mais depuis le rapport présidé par le député Carayon en 2003³, son intérêt pour le territoire n'a cessé d'être développé. L'IE fut alors associée au développement de portails régionaux d'apports en information pour les entreprises (=DRIE), de clusters d'entreprises et plus récemment de pôles de compétitivité. Ces derniers sont

d'abord des clusters, c'est-à-dire des regroupements d'entreprises interconnectées et présentes sur un même territoire dans un objectif de compétitivité le plus souvent sectoriel (Porter, 1998), mais ont aussi l'obligation d'être associés à d'autres types de partenaires. Ils correspondent à « *la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant.*»⁴

Les clusters ont pour principaux avantages d'améliorer les transactions d'affaires, de réduire certaines dépenses en les partageant, d'augmenter les collaborations de qualité entre entreprises et de servir comme support à des transferts de connaissances, de compétences ou de technologies⁵. Une condition essentielle à l'efficacité d'un cluster est l'attitude ouverte, volontaire et participative des acteurs qui s'engagent à partager informations, savoir-faire et connaissances et à élaborer des projets en commun. La dynamique des clusters est moins liée à la proximité géographique des acteurs qu'à la qualité et à la densité des réseaux sociaux. Dès lors, le développement des partenariats et des interactions est l'élément déterminant, la

³ [http://www.bcarayon-
ie.com/pages_rapportpm/rapport/0001.pdf](http://www.bcarayon-
ie.com/pages_rapportpm/rapport/0001.pdf)

⁴ <http://www.industrie.gouv.fr/portail/une/polecompnet.pdf>

⁵ [http://www.eda.gov/ImageCache/EDAPublic/
documents/pdfdocs/nga_5clusters_2epdi/v1/nga_5cluster
s.pdf](http://www.eda.gov/ImageCache/EDAPublic/documents/pdfdocs/nga_5clusters_2epdi/v1/nga_5clusters.pdf)

capacité de projection à moyen/long terme permettant de dépasser les conflits concurrentiels⁶. Il est établi que désormais, le succès et la pérennité de ces types d'organisation sont liés à la mise en place de services de partage des connaissances, de veille et de prospective (Lacave, 2005).

Ainsi, dans le cadre de nos travaux, nous avons souhaité mieux comprendre les caractéristiques de ces organisations fondées sur des réseaux⁷ de connaissances sur un même territoire. Notre intérêt s'est particulièrement porté sur la mise en œuvre de moyens humains, d'outils, de méthodes et autres services d'IE, de prospective ou d'aide au partage de connaissances. Nous avons ainsi établi une première liste de sept prestations majeures en IE (comprenant la veille, la capitalisation des connaissances,

la protection des informations, l'influence, le conseil, la formation et l'animation de réseau) (Knauf et Gorla, 2008) qui a évolué vers vingt prestations connexes à l'IE (Gorla et Knauf, 2009); elles représentent des services, outils, moyens ou méthodes proposés par les dispositifs pour faire de l'IE, de l'assistance à l'innovation, etc. Nous commençons donc la présentation des conclusions de nos études par la place qu'occupent ces dispositifs sur leur territoire.

2. La place des dispositifs au sein des territoires

Les principaux objectifs des pôles de compétitivité « *sont de renforcer la compétitivité du territoire national, dynamiser le développement économique, créer ou maintenir des emplois industriels et attirer les investissements et compétences au niveau européen et mondial* » (Leroy, 2005)⁸. Pour mettre en œuvre ces objectifs, leur structure est fondée sur le triptyque : industrie-formation-recherche.

Sur cette base, trois types de proximité peuvent être repérés et exploités : spatiale et géographique, « organisationnelle » (portant sur des complémentarités potentielles de savoir-faire) et d'intermédiation. Cette proximité d'intermédiation

⁶ <http://www.competitivite.gouv.fr/IMG/pdf/etude-clusters.pdf>

⁷ Le réseau un système facilitant la *mise en relation d'individus, d'associations, d'organismes ou d'entreprises*, pour qu'ils puissent travailler les uns avec les autres dans un esprit de *coopération* (les relations dans l'organisation du travail ou dans les rapports entre organismes ou entreprises tendent maintenant à obéir à une logique de réseau plutôt qu'à une logique hiérarchique ou même de concurrence pure). Le réseau est ainsi distingué sous deux formes. D'une part à travers une identité collective, dont le but des participants est de mettre en commun leurs intérêts pour obtenir un avantage mutuel dont chacun tirera parti; d'autre part, à travers la coopération se traduisant par l'échange entre partenaires d'engagements mutuels en vue d'une réalisation conjointe et reposant sur la confiance, mais aussi sur l'autorité (ou incitations). L'essentiel du réseau réside donc dans les processus d'apprentissage qu'il génère. Ces processus sont de deux sortes : cognitif (acquisition des connaissances : informations et savoir-faire) et relationnel (co-construction de la confiance entre partenaires : permet d'asseoir durablement une certaine crédibilité et ainsi de renforcer les accords de coopération).

⁸ F. Leroy est chargé de mission, membre du groupe de travail « pôles de compétitivité », Direction des entreprises, MINEFI.

suppose un fonctionnement via deux composantes principales :

- L'identification puis le signalement des compétences complémentaires, ce qui ne va pas de soi. En effet, un territoire peut comporter un très grand nombre d'acteurs, aux compétences très diversifiées, dont ils n'ont pas nécessairement conscience.

- La mise en réseau : la connexion n'est pas automatique entre les différents acteurs s'ils ne se connaissent pas, donc si la confiance n'existe pas (Colletis, 2005).

A partir de notre enquête sur les pôles de compétitivité, nous avons obtenu suffisamment d'informations pour 49 pôles. Nous avons constaté qu'ils ont en moyenne environ 111 entreprises adhérentes, mais avec de très grandes disparités, puisque l'écart type mesuré est de 90. De plus, ils se consacrent tous à la labellisation de projets d'innovation. Le nombre de projets labellisés en moyenne est d'environ 41, et là encore les disparités sont nombreuses (le nombre de projets varie entre 5 et 150 avec un écart type de 35). Ces projets sont en plein développement (chaque année de nouveaux projets sont labellisés) et représentent la concrétisation de relations entre les pôles et les unités de recherche, les universités et les entreprises membres du pôle (Elidrissi et Hauch, 2008). Ainsi, 51% des projets labellisés ont obtenu un financement de recherche en 2006 et 41% en 2007 (Bardet et al, 2008).

Concernant les dispositifs territoriaux d'assistance aux entreprises en général, nos enquêtes nous ont montré que les collectivités territoriales et les régions sont associées pratiquement depuis leur origine, à l'ensemble des dix dispositifs étudiés (Knauf et Gorla, 2008).

Ainsi, ces dispositifs territoriaux servent de liens entre différentes entreprises d'un même secteur d'activité ou de secteurs connexes, mais aussi stimulent les flux de connaissances entre les entreprises avec lesquelles ils sont associés d'une part et, les entreprises et les centres de recherche du territoire d'autre part. De fait, ils jouent bien un rôle de pivot pour la connaissance et la coordination de diverses activités sur le territoire. Pour cela, ces dispositifs se sont dotés d'un certain nombre de personnels experts et d'outils qui se traduisent une fois en place en prestations d'IE ou autres dédiées à l'assistance ou à la stimulation de l'innovation, de la performance ou de la compétitivité.

3. Les prestations des dispositifs

Désormais, les organisations se développent à travers les outils de communication, notamment par le biais de plateformes sur lesquelles plusieurs acteurs échangent et partagent. Les dispositifs que nous avons étudiés ne font pas exception. C'est un des points que met d'ailleurs en évidence notre étude sur le fonctionnement de 12 pôles de compétitivité. Elle montre en effet que 75% d'entre

eux ont mis en œuvre une plateforme de ce type.

En fait, les enquêtes que nous avons menées montrent que les **DRIE** favorisent plus particulièrement trois types d'actions : l'assistance aux activités d'IE, le soutien à une dynamique d'intelligence

collective et l'aide à l'innovation. Ces dispositifs se présentent comme des intermédiaires pour réaliser des prestations de veille informationnelle, de lobbying ou d'animation de groupes de travail pour leurs entreprises et pour former leurs adhérents aux méthodes et outils de l'IE.

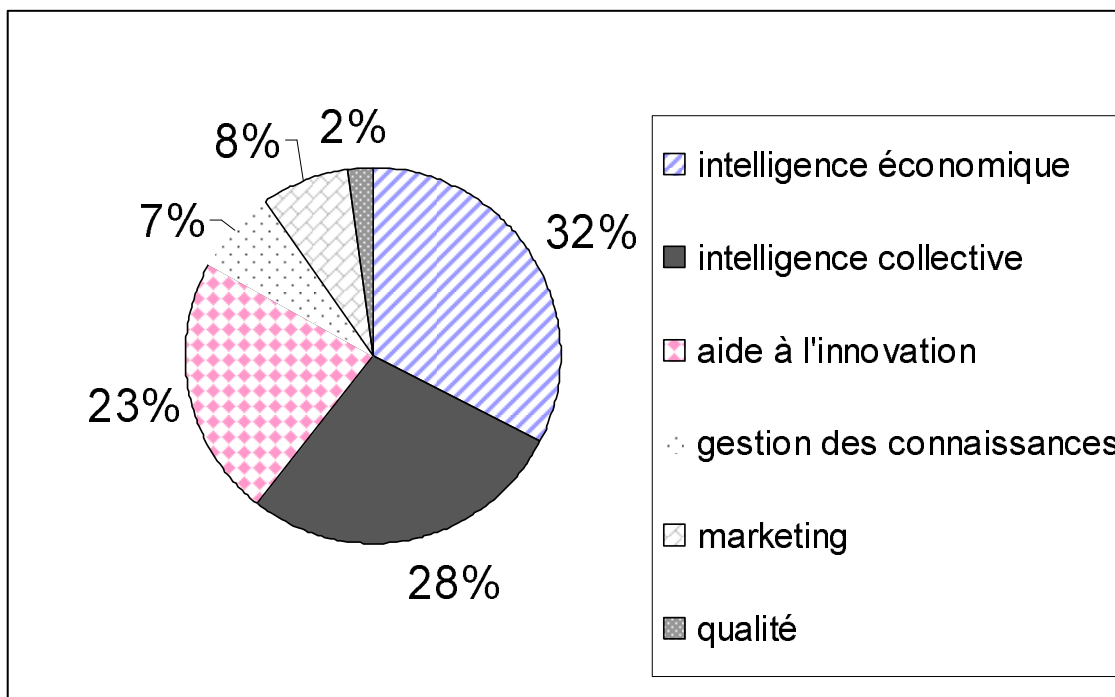


Figure 1. Répartition des grandes catégories de prestations des pôles de compétitivité.

Du point de vue des **pôles de compétitivité**, à partir d'une investigation menée sur 49 d'entre eux, trois grandes catégories de prestations apparaissent : l'IE (pratiques de veille, d'influence et protection informationnelle), l'intelligence collective (animation de réseaux, animation de groupes de travail, plateforme collaborative de partage de connaissances) et l'assistance à l'innovation (prospective, groupes de créativité, aide au

prototypage, aide à l'élaboration de business plan et la recherche de financement). Au total, ces trois catégories représentent 83.08% des prestations proposées. Les autres se répartissent entre l'aide à la gestion des connaissances, l'assistance au marketing et l'accompagnement à la mise en œuvre d'un label ou d'une démarche qualité (figure 1). En conséquence, de part leur mode de fonctionnement et leurs objectifs, les pôles de compétitivité et les DRIE se

positionnent comme des intermédiaires et médiateurs entre les entreprises et l'information, les entreprises et les laboratoires de recherche, les entreprises et l'innovation, les entreprises et les sources de financements et les pouvoirs publics et comme animateurs entre les différents réseaux qui les composent. Ce qui différencie ainsi le pôle du DRIE c'est que le premier utilise les méthodes et outils de l'IE pour mener à bien ses missions et que le second propose des prestations d'IE pour amener les entreprises à maîtriser les informations qu'elles manipulent. Aussi, la mise en œuvre de ces différentes prestations n'est pas sans conséquence sur le mode de fonctionnement des dispositifs qui nécessite dans la plupart des cas, l'emploi de personnels particuliers.

4. Répartition des prestations au sein des organisations

Le processus organisationnel en région se caractérise, entre autre chose, par un meilleur *partage des compétences entre acteurs*, ainsi qu'une transparence de ce partage vis-à-vis de l'extérieur. C'est une information positive pour les investisseurs qui cherchent à anticiper les profits et à les réaliser sur le territoire (Basin, 1998). De plus, le management global d'une organisation repose sur la coopération des acteurs qui peut être facilitée par des outils de pilotage, tels que des systèmes de gestion intégrés qui permettent la constitution de

bases de données relativement complètes et immédiatement exploitables par toutes les parties prenantes de l'organisation-réseau (Voisin, 2004). Dans ce type de « démarche », la notion de confiance apparaît comme le principal ressort de l'adhésion des acteurs de l'organisation d'où, la nécessité pour une personne intermédiaire d'avoir une position neutre et de confiance, car les systèmes d'information favorisent la diffusion de l'information et renforcent la transparence des membres en termes d'engagement des acteurs, de leurs aptitudes à coopérer, etc. ; c'est aussi à la personne intermédiaire de gérer et de doser les apports de chacun (en évaluant la qualité et la quantité de leur contribution), de gérer leurs comportements (opportunistes, effacés, faux, etc.). La norme consiste alors à savoir arbitrer entre égoïsme et altruïsme et à repérer les types de comportements parfois ambivalents que l'on peut rencontrer dans des groupes, à savoir la protestation (voies), la défection (exit) et l'acceptation (loyalty) (Hirschmann, 1983).

Nos enquêtes réalisées auprès des différents dispositifs territoriaux d'assistance aux entreprises, nous ont permis de mettre en évidence l'importance que revêt l'animation pour ces dispositifs. Du côté de notre enquête auprès de 12 pôles de compétitivité, nous avons pu nous renseigner sur les choix d'externalisation ou non des prestations proposées. Ainsi, sur les 12 pôles interrogés, l'animation de réseaux est

toujours réalisée en interne. Nous pouvons de plus identifier trois groupes de prestations particulièrement propres aux pôles : intelligence collective (animation et plateforme collaborative), IE (influence et veille) et innovation (prospective et aide à l'élaboration de business plans) (figure 2). Nous retrouvons ici les grandes catégories de prestations mise en œuvre par les pôles (figure 1) appelant à des catégories différentes de métiers. De fait, l'importance d'un

coordinateur au sein de ces organisations devient une évidence puisque les ensembles de prestations ci-dessus doivent être ordonnés pour être conformes aux objectifs stratégiques des pôles. Il en est de même pour la fonction de médiation. Elle s'exprime dans la justification de l'emploi des différentes prestations au sein de l'organisation et dans leur promotion aux adhérents actuels ou potentiels des différents dispositifs.

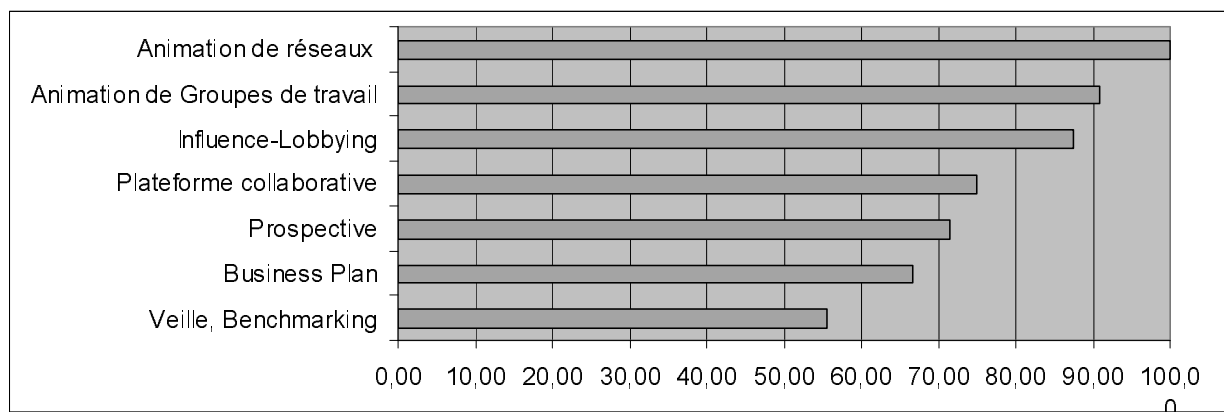


Figure 2. Prestations réalisées en interne par les pôles (en pourcentage d'emplois)

Ainsi, nous avons déterminé dix rôles stratégiques (facilitateur, manager, contrôleur, conseiller, animateur, formateur, garant de la sécurité, coordinateur, médiateur, synthétiseur⁹) à mener en fonction des missions couvertes par les dispositifs et selon le public visé (individuel ou collectif / public ou privé), pour assurer le lien entre les pouvoirs publics et le secteur privé dans une même organisation. Ces dix

rôles stratégiques sont liés au changement : comprendre le besoin de changement, se préparer pour le changement, promouvoir le changement et, finalement, implanter le changement, qui permettra d'améliorer la performance organisationnelle, tout en favorisant l'apprentissage et le développement de nouvelles compétences. Ces rôles ont été établis en fonction de nos enquêtes et observations de terrain, après avoir relevé les

⁹ Voir la totalité de ces rôles et des compétences dans : 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 économique, thèse de doctorat en SIC, Université Nancy2, octobre 2007.

défaillances dans les dispositifs étudiés et les besoins ressentis¹⁰.

Nous présentons deux d'entre eux :

Médiateur (*modérateur, communicateur*) : le médiateur n'est d'aucun parti pris. Il accompagne la réflexion des deux parties en leur permettant de trouver un accord. Alors qu'il doit traiter des problèmes survenant, par exemple, dans la bonne marche des opérations, dans les conflits de travail ou encore dans les relations interpersonnelles, certaines situations l'amènent aussi à agir comme médiateur avec différentes instances au sein de l'organisation ou avec différents groupes de pression externes à l'organisation.

Pour devenir facteur de médiation (du savoir), il doit répondre à une double exigence :

- être suffisamment rassurant pour les deux partenaires, ce qui revient à dire qu'il doit *appartenir aux deux espaces de vie* ;
- être porteur de significations enrichissantes pour les deux partenaires, ce qui revient à dire que la relation entre dans le processus d'approfondissement et de progrès.

Il oblige chacun à écouter les interventions faites, et cela par la technique de reformulation ; il fait parler les muets, il favorise la participation et les interactions.

Enfin, il y a trois réalités psychologiques que le médiateur doit prendre en compte et gérer dans le cadre d'un groupe de travail, dont les interactions

jouent le rôle d'un système de régulation. Ces trois réalités sont : 1) le besoin d'agir 2) l'intérêt pour la tâche à remplir 3) le respect de la personne.

Coordinateur (*organisateur, régulateur, lien, relais*) : « Coordonné » signifie que les opérations sont en interactions, c'est-à-dire que les activités dépendent les unes des autres¹¹. Coordonner permet d'éviter les conflits dus aux chevauchements de compétences entre les différents acteurs (en articulant les tâches), c'est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement la solution future. Le coordinateur joue un rôle d'agent de liaison en organisant le cadre de travail en fonction des objectifs organisationnels et en constituant des réseaux de contacts. Il a également un rôle de relais qui se produit dans le maintien de l'équilibre du processus (entre les acteurs publics et privés) et de la continuité des opérations, créant des passerelles entre les acteurs et les rôles joués par chacun. En tant que régulateur, il maintient le groupe, fait attention au temps, n'intervient pas sur le fond, c'est-à-dire qu'il ne donne pas d'opinion personnelle et ne cherche pas à manipuler le groupe.

Le coordinateur doit donc créer une dynamique de coopérations intellectuelles entre les personnes (coopération interpersonnelle), et créer des coopérations internes

¹⁰ Voir plus précisément dans Knauf, A. 2007 (références de la note 9)

¹¹ Leplat in Bouzon, A. et Meyer, V. La communication des organisations, entre recherche et action, éditions L'Harmattan, 2008.

entre équipes, entités et à développer les coopérations extérieures avec ses clients, fournisseurs (concept d'entreprise étendue) et ses concurrents (concept de « coopétition¹² »). Car ce sont des partenaires mais aussi des concurrents qui peuvent être appelés à travailler ensemble sur une même thématique, transversale ou non à leur métier premier. Le travail du coordinateur est alors de « doser » les apports de chacun sur des préoccupations communes et faire en sorte qu'il y ait mutualisation, c'est-à-dire, que tous apportent leur expertise pour faire émerger de nouvelles perspectives, quant à l'évolution de leur secteur d'activité. L'organisation se développe ainsi plus facilement à travers les outils de communications, notamment par le biais de plateformes sur lesquelles plusieurs acteurs échangent et partagent. C'est la prise en compte du capital humain, dans ce qu'il peut apporter à la collectivité de par ses particularités et son potentiel et la prise en compte de la personne dans ce qu'elle communique, qui va permettre la pleine reconnaissance de la personne par autrui. Cela est à la base de toute motivation et par le fait, de toute coopération. Mais cette reconnaissance, pour être effective doit vraiment tenir compte de l'enjeu de l'interaction, de la situation communicationnelle, des acteurs présents, tout cela traduit à travers une communication

verbale et non verbale qu'il faut savoir écouter.

Les compétences du coordinateur-animateur ne sont pas posées mais perpétuellement évolutives¹³, car elles dépendent du contexte dans lequel il évolue (les acteurs, les organismes, les objectifs, les enjeux, les politiques, l'économie, les budgets, les cultures et traditions d'un territoire ...sont autant de paramètres variables, évolutifs et uniques selon les territoires (qu'ils soient géographiques, économiques ou administratifs)). Préconiser dix rôles utiles au bon fonctionnement d'un dispositif d'intelligence économique, et transposable à tous types d'organisations permet de couvrir l'ensemble des besoins essentiels en matière de gestion des connaissances et d'intelligence économique.

Conclusion

Au final, les dispositifs territoriaux d'assistance aux entreprises peuvent se représenter essentiellement sous trois formes (figure 3).

Premièrement, les clusters d'entreprises (cadre gris) peuvent être le résultat de la volonté de certaines entreprises seules ou bien, avoir été encouragés par une institution publique (flèche zébrée). Ils peuvent être liés selon leur volonté et stratégie à des centres de formation ou des centres de recherche. Deuxièmement, d'autres

¹² Contraction de coopération et compétition : nous sommes concurrents mais nous coopérons.

¹³ Le Moëne, C. Diriger, déléguer, gouverner, FNADES, 2005.

dispositifs sont des initiatives d'institutions publiques qui mettent par exemple un portail d'informations et de partage de connaissances à disposition d'entreprises ciblées. Celles-ci

vont utiliser le portail quand elles le souhaitent, tout en étant garanties de la confidentialité de leurs recherches (cadre en pointillés).

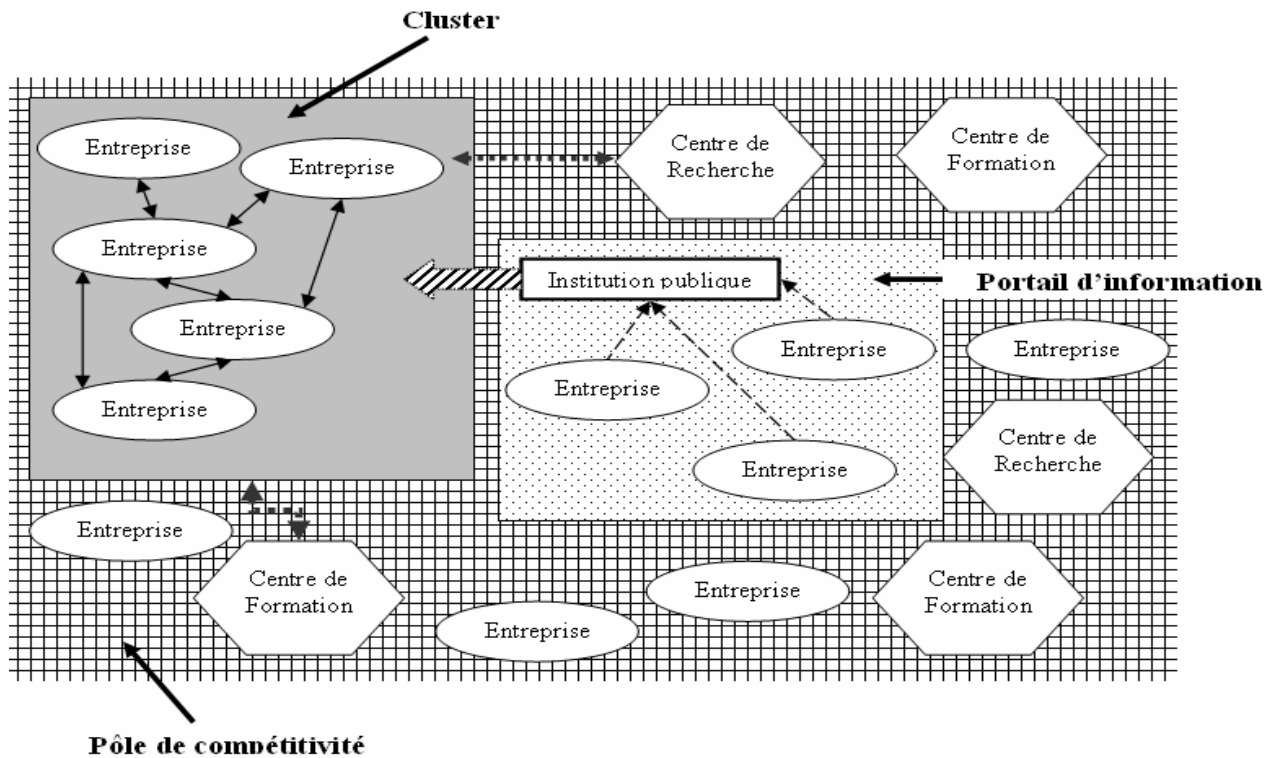


Figure 3. Présentation des grands types de dispositifs territoriaux d'assistance aux entreprises

Troisièmement, les pôles de compétitivité, pour un secteur d'activités donné, vont créer un maillage de coopérations et de flux d'informations et de connaissances entre une ou plusieurs institutions publiques, un grand nombre d'entreprises, des centres de formation et des centres de recherche notamment. C'est ce que représente dans son ensemble la figure 3.

A ce niveau, ces organisations sont bien perçues comme des outils de communication et d'information entre différents acteurs d'un territoire. Les études menées confirment ce fait. Elles signalent surtout l'accent mis par les institutions sur la création de réseaux d'entreprises et le transfert de connaissances entre les centres de recherche et des grappes d'entreprises.

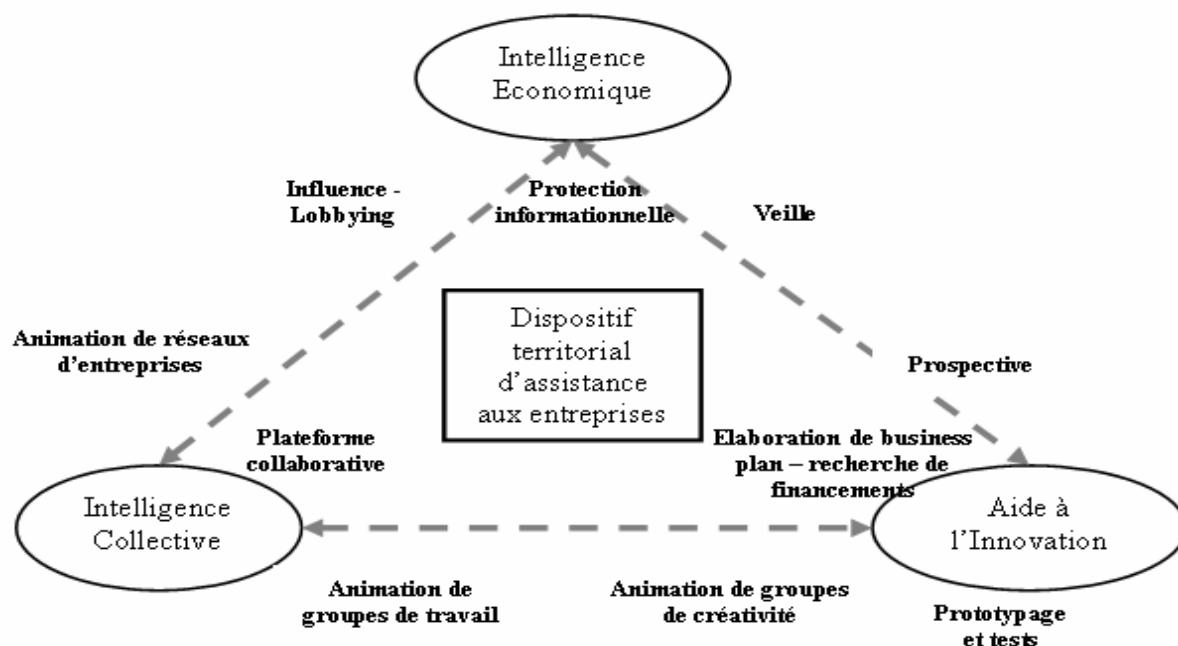


Figure 4. Triptyques des grandes stratégies de prestations des dispositifs étudiés

Au niveau fonctionnel, ces organisations ont développé des stratégies de prestations combinant surtout trois options : IE, intelligence collective et aide à l'innovation (figure 4). Ces dispositifs se positionnent alors encore une fois comme des aides à la communication, des supports à l'information, et des outils de transformation de connaissances en innovation. Ce sont ces fonctionnalités que nous avons souhaité mettre en évidence en montrant que ces dispositifs peuvent être considérés comme des dispositifs de médiation, en cela qu'ils assurent la relation, voire aussi l'interconnexion entre les acteurs (membres/adhérents publics et privés), les outils (différents outils de communication intégrés, plateformes collaboratives, etc ...) et le monde de l'information (informations formelles ou informelles provenant de

l'intérieur et de l'extérieur des organisations).

Enfin, au niveau opérationnel, certaines prestations comme l'assistance et la sensibilisation à la protection informationnelle peuvent être sous-traitées, mais les activités de communication et d'information sont considérées comme propres à ces organisations. La justification de l'emploi d'un personnel dédié à l'animation et à la coordination de ces différentes actions en est alors une des conséquences directes. Désormais, nous suivons l'évolution de ces organisations particulières et notons avec intérêt leurs changements de stratégies de communication ou de prestations. Par exemple, les prestations de gestion de connaissances et d'accompagnement à la mise en place de démarche qualité sont actuellement peut proposées par ces dispositifs, mais en sera-t-il toujours ainsi ?

Bibliographie

Alter, N. 2005. L'innovation ordinaire, PUF, 320

Aufort, S. 2007. L'intelligence économique dans les pôles, VigIE, mars, p. 8-10.

Bardet, M. et al, 2008. Quelle articulation entre les pôles de compétitivité et les tissus productifs régionaux ? Une mise en perspective de quatre pôles en Provence-Alpes-Côte d'Azur, Etude financée par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur ;

Basin, S. 1998. Passage d'une logique concurrentielle à une logique organisationnelle des politiques locales d'attraction d'entreprises : le rôle de la gouvernance locale », Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n° 4.

Beuscart, J-S. et Peerbaye, A. 2006. Histoires de dispositifs, terrains et travaux, n°11, 7 p.

Bouzon, A. et Meyer, V. 2008. La communication des organisations, entre recherche et action, éditions L'Harmattan.

Elidrissi, D. et Hauch, V. 2008. Pôles de compétitivité et externalités de connaissances: le cas du pôle Solutions Communicantes Sécurisées, Congrès du réseau des IAE, Lille.

Goria, S. et Knauf, A. 2009. Présentation d'une étude fonctionnelle de diverses formes d'intelligences territoriales mises en œuvre par les pôles de compétitivité, Pôles de compétitivité et développement économique régional, Liège, mars.

Harbulot, C. 1992. La machine de guerre économique, Economica, Paris

Hirschmann, E. 1983. Aethetics, Ideologies and the Limits of Marketing concepts, Journal of Marketing, vol 47, summer, p 45-55.

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, Intelligence territoriale - L'intelligence économique appliquée au territoire, sous la direction de Ludovic François, éditions Lavoisier, p 71-86.

Lacave, M. 2005. La veille stratégique au service de la compétitivité des entreprises, Actes des rencontres « Les réseaux d'entreprises et les territoires : compétences et compétitivité », juin, Saint Etienne.

Le Moëne, C. 2005. Diriger, déléguer, gouverner, FNADES.

Lintignat, J. 2007. Pôles de compétitivité : quel bilan ? Regards sur l'intelligence économique, n°18, janv/fév.

Menard, C. 1989. Les organisations en économie de marché, Revue d'économie politique, n°6, p. 771-796.

Porter, M. 1998. Cluster and the new economics of competition, Harvard Business Review, Nov-Dec, p. 77-90

Voisin, C. et al. 2004. Les réseaux
: dimensions stratégiques et

organisationnelles,
Economica.

éditions