

# **Le *relevant network* : fondement d'une intelligence stratégique localisée<sup>1</sup>**

## **AUTEUR**

Patrice SCHOCH, IODE, CAP-IRIS (France)

## **RÉSUMÉ**

Compte tenu de la nature et des missions diverses des acteurs territoriaux, il est essentiel de considérer les interconnexions qui existent entre eux. La défaillance des uns impacte nécessairement les autres. Ainsi, comment les organisations privées et publiques d'un territoire peuvent-elles devenir suffisamment alertes pour anticiper, s'adapter et se projeter dans leur devenir territorial ? Pour chaque organisation, chaque territoire, chaque mission et chaque objectif, il existe un ou plusieurs réseaux de contacts pertinents. C'est ce que nous avons appelé *relevant network* ou *réseau pertinent d'influences*. Pour le formaliser, il est essentiel d'étendre à tous ces réseaux le champ d'application de l'intelligence stratégique et d'y intégrer une méthodologie adaptée. L'applicabilité concrète de cette démarche auprès de l'ensemble des acteurs d'un territoire permet indéniablement à chacun de mieux s'adapter à des évolutions socio-économiques futures, de plus en plus incertaines.

## **MOTS CLÉS**

Intelligence stratégique, influence, réseaux, entreprise, collectivité

## **ABSTRACT**

Given the nature and the diverse missions of territorial stakeholders, interconnections that exist between them is a fundamental aspect to be considered. The failure of some inevitably impacts on the others. Therefore how can private and public organizations of a territory become alert enough to anticipate, adapt and plan their territorial future? For any organization, any territory, any mission and any objective, there are one or several networks of relevant contacts, that we called Relevant Network. To formalize it, it is essential to spread to all these networks the scope of strategic intelligence and to integrate into it an appropriate methodology. The concrete applicability of this approach with all the actors of a territory unmistakably allows each of them to better adjust to more and more uncertain future socioeconomic evolutions.

## **KEYWORDS**

Strategic intelligence, Influence, Networks, Company, Municipality

## **INTRODUCTION**

En France, de par l'importance médiatique des pertes d'emplois dans le secteur industriel, ce dernier apparaît souvent comme la préoccupation majeure des politiques dans le domaine économique. La relance du secteur industriel est, de fait, un levier à ne pas négliger. L'intelligence stratégique (IS) regroupe l'ensemble des pratiques managériales de gestion de l'information et de l'influence, afin de permettre l'atteinte des objectifs pour une entreprise. Elle a ainsi un rôle fondamental à jouer dans le domaine économique. Mais les entreprises doivent-elles être les seules concernées par ces pratiques ?

<sup>1</sup> Cette communication n'a pas été présentée lors du colloque CIST2016 en raison de l'indisponibilité de son auteur.

L'intelligence stratégique doit s'appliquer et s'adapter à l'ensemble des acteurs d'un même territoire. Compte tenu de la nature et des missions diversifiées des acteurs territoriaux, il est essentiel de considérer les interconnexions qui existent entre eux. La défaillance d'un acteur impacte nécessairement les acteurs limitrophes. Négliger certains secteurs (économiques, sociaux, politiques et publics), c'est aussi, à terme, prendre le risque de créer des dysfonctionnements futurs.

Ainsi, comment les organisations privées et publiques d'un territoire peuvent-elles devenir suffisamment alertes pour anticiper, s'adapter et se projeter dans leur devenir territorial ?

Quel que soit le secteur, chaque organisation évolue sur un territoire avec une multitude de réseaux et de contacts. Cette gestion des réseaux d'influence doit reposer sur une démarche d'*intelligence stratégique localisée* (ISL) :

- *intelligence* pour analyser un environnement en corrélation avec les besoins de l'organisation,
- *stratégique* pour mettre en place une démarche d'anticipation et de proactivité adaptée aux objectifs de l'organisation,
- *localisée* afin de déterminer territorialement et dans l'environnement de l'organisation les informations et les réseaux dont elle a réellement besoin.

Pour chaque organisation, chaque territoire, chaque mission et chaque objectif, il existe un ou plusieurs réseaux de contacts pertinents. C'est ce que nous avons appelé *relevant network* ou *réseau pertinent d'influences*.

Pour formaliser ce *relevant network*, il est essentiel d'étendre, à tous, le champ d'application de l'intelligence stratégique et d'y intégrer une méthodologie adaptée.

## **1. VERS UNE DÉMARCHE D'INTELLIGENCE STRATÉGIQUE APPLICABLE À TOUS**

Si les experts s'accordent à définir l'intelligence comme l'*aptitude d'un être humain à s'adapter à une situation, à choisir des moyens d'action en fonction des circonstances*, la notion française d'intelligence économique (IE) a longtemps fait l'objet d'intenses débats théoriques et pratiques. Les définitions sont multiples mais se centralisent, malgré tout, sur la recherche et l'utilisation de l'information utile (Pautrat, 2003). Nous n'aborderons pas, ici, volontairement la *business intelligence* qui se centre sur les outils mêmes de gestion informatique, afin de mettre en exergue une approche méthodologique et stratégique adaptée.

### **La portée limitée d'une intelligence économique**

Sophie Larivet relève que si l'intelligence économique repose sur les trois pratiques informationnelles que sont le renseignement, la protection et la fonction d'influence, il s'agit avant tout d'un *mode de management stratégique de l'information de l'entreprise* quelle que soit sa taille (Larivet, 2006). L'entreprise est ainsi la première organisation concernée par le processus d'intelligence économique.

Les collectivités territoriales et, d'une manière générale, toutes les organisations publiques ont un besoin d'informations et de réseaux pour cadrer leurs missions de service public. Néanmoins, leurs actions d'intelligence économique sont définies dans le cadre de politiques publiques de compétitivité et de sécurité économique (Pautrat, 2003). Étonnamment,

la question de savoir si ces organisations s'appliquent à elles-mêmes ce processus dans le cadre de leur fonctionnement organisationnel n'est jamais directement abordée.

### **Les limites publiques de l'intelligence économique territoriale**

La notion d'intelligence économique se décline également d'un point de vue territorial. L'intelligence économique territoriale (IET) est l'application de l'intelligence économique à un territoire ou une région (François, 2008). Loin d'être une simple application territoriale du processus précédemment décrit au sein d'une entreprise, l'objectif de l'IET est de développer l'activité économique d'un bassin d'emploi, autour de certaines activités considérées comme stratégiques pour ce territoire.

L'intelligence économique territoriale, permet d'organiser des pôles de compétitivité, associant un ensemble hétérogènes d'acteurs sociaux économiques (Pautrat, 2003).

De fait, la césure qui sépare l'intelligence économique territoriale de l'intelligence économique repose sur la spatialisation du processus d'intelligence économique. La notion d'IE est appliquée du point de vue et au sein de l'entreprise. L'IET repose, quant à elle, sur une vision macroéconomique du point de vue des missions des services publiques. L'IET a pour mission d'assurer et maintenir les avantages compétitifs que les territoires ont su créer en vue de leur propre développement.

L'entreprise se définit juridiquement comme une unité économique qui implique la mise en œuvre de moyens humains et matériels de production ou de distribution des richesses reposant sur une organisation préétablie. De fait, sa création et son développement reposent sur la décision souveraine de ses dirigeants. C'est à l'entreprise de mettre en place sa propre démarche territoriale d'intelligence.

### **Une accessibilité offerte à toutes les organisations**

Le fait d'accoler l'adjectif *économique* au mot *intelligence* propose une vision restrictive et appauvrissante du processus d'IE qui, de ce fait, n'est liée qu'à sa finalité commerciale. Un service public, quant à lui, désigne un ensemble organisé de moyens matériels et humains mis en œuvre par l'État ou une collectivité publique, en vue de l'exécution de ses tâches.

Ainsi, si nous retirons les objectifs intrinsèques et personnels des organisations (publiques/privées, civiles/économiques/non marchandes), nous pouvons délimiter un cadre commun lié à l'organisation et la mise en commun de ressources matérielles et humaines, en vue d'atteindre un ou plusieurs objectifs. Ces organisations représentent chacune un acteur stratégique dans leur territoire propre (Demazière et Faugouin, 2005).

À l'intelligence économique, nous pouvons mettre en valeur la notion plus universelle d'intelligence stratégique (IS). Déjà utilisée en Belgique, cette notion a fait l'objet d'une définition dans le cadre d'une démarche de normalisation par l'Association française de normalisation (AFNOR). L'intelligence stratégique y est définie comme la capacité d'une organisation, quelle qu'elle soit, à prendre des décisions stratégiques de structuration d'activité, d'anticipation, de positionnement, d'influence ou de protection, basée sur la production de réflexions et d'analyses de son écosystème, de ses caractéristiques et des objectifs qu'il souhaite atteindre (Diallo, 2010).

S'intéresser à une intelligence stratégique élargie et accessible à tous doit nécessairement nous conduire à une démarche proactive, prenant en compte l'ensemble des facteurs et réseaux humains d'un territoire.

## **2. L'INTÉGRATION TERRITORIALE DES RÉSEAUX : VERS L'ÉMERGENCE D'UN *RELEVANT NETWORK***

L'influence, et d'une manière générale la gestion des réseaux, peut prendre des formes très variées. L'action peut très bien viser l'influence sur le comportement d'un consommateur, sur ses concurrents, sur l'opinion publique, etc. (Harbulot et Springuel, 2009) L'influence peut également revêtir une forme plus solennelle comme l'influence politique, autrement dit le lobbying. (Marsan et Daverio, 2009) Il est essentiel de lier la gestion des réseaux publics et celle des réseaux privés, afin de bénéficier d'une stratégie et d'une vue d'ensemble. Une fois réunis, il est nécessaire de structurer une approche innovante pour définir les « réseaux pertinents », permettant à chaque acteur du territoire d'atteindre ses objectifs.

### **L'approche pertinente d'une vision périphérique**

La définition d'une stratégie concomitante des réseaux doit reposer nécessairement sur une approche permettant de définir la vulnérabilité et la vigilance d'une organisation. Cela permet ainsi de structurer, de manière pertinente, le *process* de veille et d'établir une stratégie de réseaux. Pour se faire, il a été nécessaire d'y intégrer l'approche de *vision périphérique* développée par George S. Day et Paul J.H. Schoemaker (2006).

Ils définissent la *périphérie* comme *partout où l'attention n'est pas*. La périphérie n'est pas tellement une région fixe, localisable dans l'environnement externe, puisque chaque attention portée sur un point de l'environnement crée une nouvelle périphérie. Quand vous changez votre modèle économique, social ou politique vers une nouvelle direction, vous créez de nouveaux angles morts dans d'autres directions.

L'estimation de la vulnérabilité et de la vigilance d'une organisation repose sur cinq éléments déterminants : la direction, la manière dont la stratégie est définie, le management de la connaissance, l'organisation et la culture de l'organisation (Day et Schoemaker, 2006). À cette vision, il convient d'associer les réseaux humains. Ainsi :

- la curiosité et l'ouverture sur le cœur et la périphérie de ses activités doivent permettre de détecter tous les réseaux pertinents et utiles,
- la collecte et le partage des signaux faibles doivent favoriser l'échange en interne de l'organisation, entre certains acteurs clés identifiés,
- la flexibilité stratégique doit faciliter une certaine agilité pour utiliser habilement les réseaux existants.

En favorisant une meilleure gestion des réseaux pertinents, ce *relevant network* permet d'accroître la possibilité de mieux connaître et évoluer dans son environnement.

### **Vers une approche pratique de gestion des réseaux d'influences**

Comme nous l'avons vu précédemment, les différentes notions d'intelligence sont trop restrictives pour répondre aux besoins de toutes formes d'organisations, en tenant compte des spécificités humaines et territoriales.

Nos recherches ont permis de développer une *intelligence stratégique localisée* (ISL) :

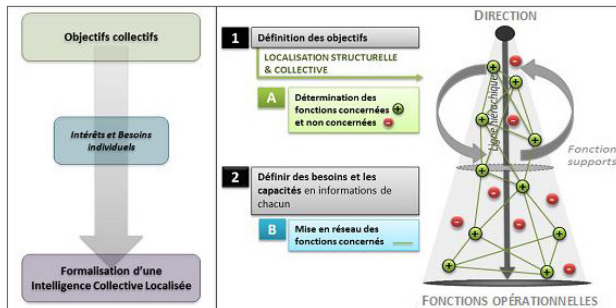
- en intégrant le modèle de *vision périphérique* qui offre une approche pertinente pour mieux appréhender un environnement professionnel,
- en créant des modules complémentaires adaptés aux territoires et aux réseaux. Si la *vision périphérique* permet de capter au mieux les signaux faibles, elle présentait quelques limites : orientation spécifique pour les entreprises, non prise en compte des réseaux d'influence et absence d'approche territoriale et géographique. Contrairement à l'intelligence territoriale qui est axée sur l'appréhension et le développement du territoire, l'ISL se centre sur les missions et les objectifs de l'organisation en tenant compte des spécificités territoriales. Néanmoins, la connaissance du territoire nécessite de prendre en compte toutes les informations socio-économiques, politiques, voire géographiques en fonction de la typologie de l'activité concernée. Ces connaissances territoriales sont indissociables de la maîtrise même des réseaux (Prax, 2002).

Nous définissons l'ISL comme :

- l'utilisation et la localisation stratégique, opérationnelle et territoriale des pratiques informationnelles de veille, de protection et d'influence,
- par la mise en commun de ressources matérielles et humaines précises,
- en vue de capter et sélectionner les signaux faibles utiles,
- et d'agir de manière ciblée sur les réseaux publics et privés identifiés,
- permettant l'atteinte des objectifs de l'organisation, quelle que soit sa finalité intrinsèque.

La gestion de la veille et des réseaux nécessite un investissement important très chronophage. Il a fallu les structurer en localisant précisément les informations, les fonctions clés et les interlocuteurs extérieurs réellement utiles dans l'atteinte des objectifs fixés. La démarche est de partir des objectifs collectifs de l'organisation (*fixés par la direction*) et de déterminer l'ensemble des fonctions concernées dans la structure (*fonctions support/ fonctions opérationnelles*). Le recensement des besoins et des capacités de chacun au niveau informationnel permet, dans un second temps, de formaliser une approche collective, en mettant les fonctions clés (figure 1).

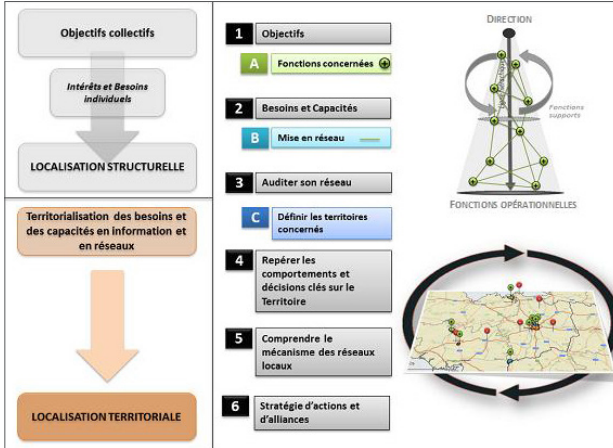
Figure 1. Intelligence stratégique localisée. L'approche structurelle, P. Schoch, 2013



La localisation stratégique va reposer, ensuite, sur la territorialisation des besoins et des capacités en information et en réseaux. Ainsi, les fonctions, capacités et besoins concernés doivent être appliqués sur un territoire précis (figure 2). L'étendue du territoire

dépend, bien entendu, de l'ampleur des objectifs, du secteur d'activité et du degré de précisions que veut appliquer la direction de l'organisation.

Figure 2. Intelligence stratégique localisée. L'approche territoriale, P. Schoch, 2013



Cette approche de gestion de l'information et des réseaux humains offre une opportunité réelle à toutes les organisations, privées comme publiques, marchandes ou non, de connaître et comprendre les autres acteurs d'un même territoire. Cette compréhension permet d'optimiser leur approche managériale et ainsi de pouvoir entreprendre toutes les actions nécessaires à la bonne atteinte de leurs objectifs.

L'intelligence stratégique localisée a permis de développer une approche permettant :

- de définir les besoins et la capacité à gérer les informations et les réseaux utiles,
- de cartographier les acteurs socio-économiques et politiques du territoire pour mieux les comprendre,
- de cartographier géographiquement les stratégies d'influences à mettre en place, en fonction de ses objectifs.

Dans un deuxième temps, cette approche a été testée sur un certain nombre d'organisations :

- grande distribution : lobbying territoriale pour le développement des enseignes commerciales,
- gendarmerie : gestion des réseaux territoriaux concernant le renseignement sur les violences intra-familiales,
- commune : gestion territoriale de l'influence dans le cadre du développement d'une zone d'activité,
- association : gestion des relations publiques concernant l'aide aux enfants en difficulté,
- chambre consulaire : gestion territoriale des différents acteurs de l'économie sociale.

Malgré des différences en termes de taille, de missions et d'objectifs, l'intelligence stratégique localisée, avec le principe du *relevant network*, a permis de répondre, de manière

concluante, aux besoins spécifiques de chacune de ses organisations. L'applicabilité concrète de cette démarche auprès de l'ensemble des acteurs d'un territoire doit, indéniablement, permettre à chacun de mieux s'adapter à des évolutions socio-économiques futures, de plus en plus incertaines.

## RÉFÉRENCES

- Day G. S., Schoemaker P. J., 2006, *Peripheral vision : Detecting the Weak Signals That will Make ou break your Company*, Harvard Business School Press.
- Diallo A., 2010, « Méthodes techniques et outils. Documentaliste », *Sciences de l'information*, 2010/3, vol. 47, pp. 12-17.
- Demazière C., Faugouin P., 2005, « Anticiper les mutations économiques des territoires : quelles implications pour l'action publique locale ? », *Actes du colloque « Atelier d'Intelligence Stratégique (ATELIS) »*, Poitiers, janvier 2005, 387-395
- François L., 2008, *Intelligence Territoriale, l'intelligence économique appliquée au territoire*, Paris, Lavoisier.
- Harbulot C., Springuel A., 2009, *Stratégie, contrôle et influence*, Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille.
- Larivet S., 2006, « L'intelligence économique : un concept managérial », *Market Management*, vol. 6, pp. 22-35.
- Marsan C., Daverio F., 2009, *Communication d'influence*, Paris, CFPJ.
- Pautrat R., 2003, *Prospective des dispositifs nationaux d'Intelligence économique. De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Paris, Économica.
- Prax J.Y., 2002, *Le management territorial à l'heure des réseaux*, Paris, éd. d'Organisation.

## L'AUTEUR

**Patrice Schoch**

IODE

CAP-IRIS

Projet ACTIV'LINKS

patriceschoch@yahoo.fr