



Management de l'Information Stratégique

Olivier Mamavi
enseignant-chercheur
omamavi@groupe-igs.fr
tél. : 01 80 97 66 20
port. : 06 81 20 84 85

Sommaire

SYLLABUS

Objectifs d'apprentissage.....	3
Organisation du cours.....	3
Méthodes pédagogiques.....	3
Évaluation.....	4
Bibliographie.....	4
Intervenant.....	4

PROJET

Mission.....	5
Travail à faire.....	5

CONCEPTS MOBILISÉS

A – Comment prendre une décision ?.....	6
A1 - Qu'est-ce qu'une décision ?.....	6
A2 - Les difficultés de la prise de décision.....	6
A3 - Comment prendre la bonne décision ?.....	6
A4 - L'approche rationnelle du processus de décision.....	6
A5 - Les limites de l'approche rationnelle dans la prise de décision.....	7
B - Qu'apporte l'intelligence économique ?.....	8
B1 – Apports de l'intelligence économique.....	8
B2 - Origine de l'intelligence économique.....	8
B3 - Conception de l'intelligence économique.....	9
B4 - Typologie des sources d'informations.....	9
B5 – Qu'est-ce que l'open data (données ouvertes).....	10
B6 - Cycle du renseignement.....	10
B7 – Qu'est-ce que le big data (données massives) ?.....	11
C – Comment manager l'information stratégique ?.....	13
C1- Comment analyser les données ?.....	13
C2 – Qu'est-ce qu'une analyse PESTEL ?.....	13
C3 – Qu'est-ce qu'un benchmark (étalonnage) ?.....	14
D – Comment réaliser une cartographie d'acteurs ?.....	15
D1 – Qu'est-ce qu'une cartographie d'acteurs ?.....	15
D2 – L'analyse des réseaux.....	15
D3 – Propriétés des grands réseaux.....	16
D5 - Visualisation des données avec Gephi.....	17
E – Comment déployer une stratégie d'influence ?.....	18
E1 – Qu'est-ce que le lobbying ?.....	18
E2 – Conception du lobbying pratiqué par les organisations.....	18
E3 – Stratégies d'influences.....	19
E4 –Exemple du Virgin Store et la réglementation du travail dominical.....	20

Syllabus

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre le concept d'intelligence économiquement et les politiques publiques d'intelligence économique
- concevoir une démarche d'intelligence économique de l'extraction des données à sa visualisation
- Traiter et analyser de l'information stratégique
- comprendre les enjeux de l'open data

Organisation du cours

- Séance 1 :
 - comment prendre une décision ?
 - Qu'apporte l'intelligence économique ?
 - Comment manager l'information stratégique ?
 - Travail en groupe sur le projet (étape 1)
- Séance 2 :
 - Comment réaliser une cartographie d'acteurs ?
 - Travail en groupe sur le projet (étape 2)
- Séance 3 :
 - Comment déployer une stratégie d'influence ?
 - Travail en groupe sur le projet (étape 3)
- Séance 4 :
 - Présentation des projets
 - Vidéo

Méthodes pédagogiques

L'enseignement repose sur une alternance de cours théorique et la réalisation d'un cas pratique (un projet) permettant d'illustrer la mise en application des principes de l'intelligence économique.

Évaluation

- 30% sur la présentation orale du projet réalisé en groupe
- 70% sur le rapport écrit du projet réalisé en groupe

Bibliographie

- Moinet, N., & Deschamps, C. (2011). *La boîte à outils de l'intelligence économique*. Dunod.
- Marcon, C., & Moinet, N. (2011). *L'intelligence économique-2e édition*. Dunod.
- Rowe, F., Fallery, B., Reix, R., & Kalika, M. (2011). *Systèmes d'information et management des organisations* (No. 123456789/8045). Paris Dauphine University.
- Mamavi, O. (2015). *Les coulisses des marchés publics*. Éditions l'Harmattan.
- Chignard S. & Benyayer L-D. (2015). Datanomics : les nouveaux business models des données. Éditions FYP.

Intervenant

Olivier MAMAVI est docteur en Sciences de Gestion de l'Université de Poitiers, spécialiste de l'intelligence économique. Au-delà de ses activités d'enseignements et de formations, il intervient, également, comme conseil-expert auprès d'entreprises et de donneurs d'ordres. Ses recherches, sur l'attribution des marchés publics, ont fait l'objet de plusieurs publications scientifiques dans des revues nationales et internationales.

Profil linkedin : <https://fr.linkedin.com/in/oliviermamavi>

Projet

Mission

Vous venez d'être recruté(e) comme chargé d'étude au sein d'un grand cabinet de conseils. En collaboration avec vos nouveaux collègues, votre première mission consiste à élaborer une étude d'intelligence économique. Cette étude doit permettre à votre client de savoir qui a été le dirigeant des entreprises du CAC40 le plus influent en 2013. Pour votre client, être influent consiste (entre autre) à avoir une proximité avec les membres du réseau des administrateurs du CAC40.

Travail à faire

Pour identifier le dirigeant le plus influent, il vous est demandé de réaliser les tâches suivantes :

1. Concevoir une démarche de management de l'information stratégique qui va de l'extraction des données à sa visualisation.
2. Identifier et collecter les données pertinentes.
3. Traiter et analyser les informations stratégiques à partir d'une cartographie d'acteurs et d'un benchmark.
4. Présenter vos résultats dans un rapport écrit (5 pages minimum – format PDF) et d'une présentation orale de 15 minutes.

Concepts mobilisés

A– Comment prendre une décision ?

A1 - Qu'est-ce qu'une décision ?

La décision est le fait d'un acteur (ou d'un ensemble plus ou moins cohérent d'acteurs) qui effectue un choix entre plusieurs solutions susceptibles de résoudre le problème ou la situation auxquels il est confronté (Wikipédia).

Un exemple de décision stratégique : les choix stratégiques

- cible et positionnement sur le marché (segments et niches)
- manœuvres stratégiques (domination par le prix, la différenciation, la focalisation, l'innovation, les alliances, l'internationalisation, le changement des règles du jeu, etc)

Un exemple de décision stratégique : l'évaluation d'un projet

- les critères objectifs de l'évaluation (grille)
- l'influence de l'environnement (concurrence, dynamique, etc)
- l'influence du comportement stratégique (proximité, affinité, peurs, etc)

A2 - Les difficultés de la prise de décision

- La complexité de l'environnement rend la prise de décision difficile. Cette complexité est due à la multiplicité de ses éléments et de leurs interactions, mais aussi à la diversité de ses comportements dynamiques (Sterman, 2000).
- Dans les systèmes complexes, les actions menées créent souvent des effets qui diffèrent des résultats attendus et désirés, même lorsque les décideurs tentent d'agir au mieux en fonction des objectifs à atteindre.

A3 - Comment prendre la bonne décision ?

D'une manière générale, les processus de décision stratégique peuvent s'inscrire dans deux démarches processuelles distinctes : les démarches synoptiques versus les démarches incrémentales.

A4 - L'approche rationnelle du processus de décision

La démarche synoptique est considérée comme une extension du modèle traditionnel rationnel (Simon, 1945 – modèle IMC), qui se centre sur l'analyse. Elle requiert ainsi un fort degré de complétude tant en termes d'information que d'analyse.

Cette démarche se caractérise par les étapes suivantes :

1. Définir le problème

La première étape vers un processus de prise de décision consiste à définir le problème. Évidemment, il ne serait pas nécessaire de prendre une décision sans avoir un problème. Ainsi, la première chose qu'on a à faire est de poser le problème sous-jacent qui doit être résolu. Vous devez aussi indiquer clairement le résultat ou le but que vous désirez après avoir pris la décision. C'est une bonne façon de commencer, car en précisant vos objectifs vous aider à clarifier vos pensées.

2. Rechercher des alternatives

La situation de prise de décision se pose parce qu'il y a beaucoup d'alternatives disponibles. Par conséquent, la prochaine étape après avoir défini le problème principal serait d'indiquer les alternatives disponibles pour

cette situation particulière. Ici, vous n'avez pas à vous limiter à réfléchir aux options évidentes, plutôt, vous pouvez utiliser vos talents créatifs et avoir des solutions qui peuvent sembler un peu hors-jeu mais importantes.

3. Identifier la meilleure alternative

Cela peut être considéré comme l'une des étapes les plus importantes du processus décisionnel. C'est l'étape où il faut analyser chaque option que vous avez trouvé. Vous devez connaître les avantages et les inconvénients de chaque option. Cela peut se faire que par la recherche que vous avez faite sur cette alternative particulière. A ce stade, vous pouvez également filtrer les options que vous pensez sont impossibles ou ne répondent pas à vos besoins. L'évaluation de chaque option avec un chiffre numérique vous aiderait également dans le processus de filtration.

4. Prenez la décision

C'est le stade où le travail acharné que vous aviez commencé prend fin. Le processus d'évaluation pourrait vous aider lorsque vous observez les options disponibles de façon claire et que vous avez à choisir ce qui vous semble les plus pertinentes.

5. Mettre en œuvre la solution

La prochaine étape évidente après avoir choisi une option serait la mise en œuvre de la solution. Juste prendre la décision ne donnerait pas le résultat qu'on veut. Au contraire, vous devez travailler sur la décision que vous aviez choisi. Il s'agit d'une étape très cruciale, car toutes les personnes impliquées dans la mise en œuvre d'une solution doivent avoir connaissance des implications de la prise de décision.

6. Surveiller votre solution

Juste prendre la décision et la mise en œuvre n'est pas la fin de la prise de décision, il est très important de surveiller régulièrement votre décision. A ce stade, vous devez garder un œil attentif sur l'évolution de la solution adoptée et si elle a abouti aux résultats que vous attendiez.

A5 - Les limites de l'approche rationnelle dans la prise de décision

- Les décisions dans les systèmes complexes sont généralement caractérisées par un fort degré d'incertitude, en ce sens que « les résultats des décisions ne peuvent être calculés avec certitude, étant donné que les états futurs du système sont difficilement prévisibles et que la complexité du système est trop élevée pour permettre le traitement de toutes les données » (Größler, 2004, p. 319).
- Les décideurs disposent rarement de toute l'information requise (Jones et Gross, 1996; Simon, 1945). Ils restreignent le nombre d'options considérées et l'information utilisée pour les évaluer (Krabuanrat et Phelps, 1998; Simon, 1945) et ne peuvent anticiper tous les champs de comportements possibles (Simon, 1945).
- Par conséquent, l'idéal synoptique ne semble que peu adapté aux difficultés que pose la résolution de problèmes complexes, étant donné l'imperfection de l'information, le coût de l'analyse (en termes de temps et de ressources) et la capacité limitée des individus à résoudre tous les enjeux interconnectés par une analyse globale et complète .
- Dans les systèmes complexes, l'action doit donc se focaliser sur des changements graduels et mineurs et les décideurs tendent ainsi à suivre une démarche incrémentale (intérêt de la recherche en sciences de gestion).

B - Qu'apporte l'intelligence économique ?

B1 – Apports de l'intelligence économique

La prise de décision stratégique peut être complexe. Thiébart et coll. (2009) distinguent trois causes principales de cette complexité. La première est due à l'incertitude liée à l'impossibilité de raisonner simplement en termes de causalité linéaire. La deuxième est liée à la multitude de facteurs pour comprendre l'efficacité d'une stratégie. La troisième est la difficulté à saisir les interactions et les interdépendances entre les parties prenantes.

Face à un environnement dynamique et instable, l'apport de *l'intelligence économique* peut être considéré comme la solution qui permettra la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique (Moinet, 2011). Comme le précise Morin (cité par Massé et al., 2006): être intelligent, c'est pouvoir trouver une solution dans un environnement complexe. Dans la pratique, cela correspond à la *capacité d'absorption* (Zahra and George, 2002) de l'information à des fins stratégiques, c'est-à-dire à son acquisition, son assimilation, sa transformation et son exploitation.

Source : Mamavi, O. (2015). Les coulisses des marchés publics : manœuvres d'alliances et influence des réseaux. L'harmattan, collection Entreprise et Management, Paris

B2 - Origine de l'intelligence économique

L'intelligence économique naît de la prise de conscience que la maîtrise de l'information devient vitale, pour permettre à une entreprise d'identifier les opportunités et les menaces de son environnement. Cette maîtrise de l'information, qui passe par une démarche systématique et globale du traitement de l'information stratégique, est de l'intelligence économique.

Même si le concept d'intelligence est récent, l'art et les méthodes du renseignement sont très anciens. Sun Tzu dans son ouvrage de stratégie « Art de la guerre » disait déjà que « le renseignement est la matière la plus importante dans l'art de la guerre car sans informations sur l'ennemi, on ne peut élaborer de plans de batailles efficaces ».

Toutefois, la littérature s'accorde pour considérer que l'apparition de l'intelligence économique vient des États-Unis d'Amérique, à partir des travaux de Luhn (1958), Wilensky (1967) puis de Porter (1980). Elle est connue sous différentes dénominations : « *organizational intelligence* , *strategic intelligence* », « *business intelligence* » ou encore « *competitive intelligence* ».

En France, c'est, en 1994, avec la publication, par le Commissariat général du plan, du rapport « *Intelligence économique et stratégie des entreprises* »¹ que l'on peut considérer le point de départ de l'intelligence économique comme une vision politique de l'organisation et de la coordination de l'information utile au développement économique. Ce rapport est plus connu sous le nom du président de la commission : Henri Martre, ancien PDG d'Aérospatiale, qui travailla sur ce sujet et proposa une conception officielle et un cadre de pratiques. Vont s'en suivre, toute une série d'impulsions et de dispositifs initiés par l'État. Citons, notamment, le rapport Carayon², la création et la nomination d'un Haut responsable pour l'intelligence économique, puis, ensuite, d'un Délégué interministériel à l'intelligence économique, rattaché à la Présidence de la république.

Source : Mamavi, O. (2015). Les coulisses des marchés publics : manœuvres d'alliances et influence des réseaux. L'harmattan, collection Entreprise et Management, Paris

¹ Commissariat général du plan (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. La Documentation française, Paris.

² Carayon B., (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport au Premier Ministre, La Documentation française, Paris.

B3 - Conception de l'intelligence économique

L'intelligence économique est d'abord un concept empirique qui s'appuie sur des processus, des actions et des comportements en entreprises, dont le rapport Martre viendra donner, en France, une première formalisation (Lebrument, 2011). Ensuite, un ensemble de travaux de recherche tentera de compléter cette conception pour lui donner un cadre théorique. D'ailleurs, Larivet (2002) montre l'existence des différentes approches et pratiques à travers la polysémie de la définition d'intelligence économique. Ce qui fait dire à Bruté de Rémur (2009) que l'intelligence économique est encore à la recherche de son fondement épistémologique en tant que science sociale.

Néanmoins, même si le concept n'est pas encore stabilisé, nous pouvons considérer, comme Marcon & Moinet (2011), que l'intelligence économique répond principalement à deux finalités : (1) comprendre l'environnement externe ou interne et , (2) faciliter l'aide à la décision stratégique en influençant l'environnement (*tableau 2*).

Concept	Dimension	Composantes
Intelligence économique	renseignements	Veilles (stratégiques, commerciales, concurrentielles, technologiques,...)
		Gestion des connaissances (KM, cartographie, aide à la décision,...)
	influences	Protection de l'information (sécurité, protection de l'innovation, ...)
		Communications stratégiques (lobbying, relations publiques,...)

Tableau 1: conception de l'intelligence économique

L'intelligence économique est un processus et un produit (Vedder and Guynes, 2001). Un processus, parce qu'il permet de traiter les informations concernant les environnements à partir de méthodes légales et éthiques. Un produit, parce que c'est une démarche et un outil de gestion de connaissances qui permet d'améliorer la compétitivité (Bournois and Romani, 2000).

Source : Mamavi, O. (2015). Les coulisses des marchés publics : manœuvres d'alliances et influence des réseaux. L'harmattan, collection Entreprise et Management, Paris

B4 - Typologie des sources d'informations

L'intelligence économique se nourrit d'informations. Cela a conduit les praticiens à développer une typologie de couleur pour caractériser les différentes sources d'informations (blanche, grise ou noire). Cette typologie permet une catégorisation en fonction de différents critères (*tableau 3*).

INFORMATION	BLANCHE	GRISE	NOIRE
Accès	Public	Restreint	Strictement limité
disponibilité	80 %	15 %	5 %
Classification	Non protégé	Diffusion restreinte	Confidentiel - secret
Acquisition	Légale sous réserve de respecter les droits de propriété	Domaine juridique non clairement défini.	Illégal. Acquisition relevant de l'espionnage
Sources	Ouvertes	Autorisées – fermées	Clandestines

Tableau 2: typologie des sources d'informations - source: Lebrument (2012) adaptée de Bulinge (2002)

Source : Mamavi, O. (2015). Les coulisses des marchés publics : manœuvres d'alliances et influence des réseaux. L'harmattan, collection Entreprise et Management, Paris

B5 – Qu'est-ce que l'open data (données ouvertes)

Initié aux USA et en Angleterre en 2009, le mouvement de l'open data consiste pour une organisation à rendre accessible certaines de ses données (transports, météo, santé, marchés publics,...) pour qu'elles soient réutilisables par des entreprises ou des citoyens (Simón et al., 2014). Au delà des enjeux sur la transparence de l'action publique, l'ouverture des données peut être une source d'innovation importante en favorisant, par exemple, l'interconnexion (Streeter et al., 1996) ou l'utilisation des compétences d'une foule - crowdsourcing (Lebraty et Lobre, 2010).

A la différence de l'open source (Gosain, 2003) ou du big data (Wamba et al., 2015), le mouvement de l'open data se distinguent très nettement des autres concepts issues des nouvelles façons de produire et de partager de l'information. En effet, l'open source visent à fournir des applications tandis que l'open data cherche à exploiter des données (Lobre & Lebraty, 2012). Cependant, pour rendre les données, souvent massives, accessibles à tous, elles doivent être transcrrites dans un format connu et facilement manipulable.

Plusieurs mesures ont été prises pour améliorer la qualité, l'accès, la documentation et l'échange de données (Davies, 2010 et Yu et Robinson 2012). Toutefois, il reste encore de nombreux défis à relever: adoption et l'utilisation des normes, outils et infrastructures pertinentes, formation du personnel, gestion du changement...

Selon McKinsey, la valeur annuelle de l'open data se situe entre 3 220 et 5 290 milliards de dollars. A titre de comparaison, le PIB de l'Allemagne, 4e puissance mondiale est de 3 747 milliards. Tous les secteurs économiques sont concernés et les opportunités en termes d'amélioration de performance concernent à la fois la productivité et les revenus : trouver de nouveaux clients, améliorer le marketing mix, réduire les coûts marketing, concevoir de nouvelles offres .

En France, l'utilisation de l'open data se développe très rapidement depuis quelques années. L'État met à disposition ses données (www.data.gouv.fr), des start-up construisent des services sur la base de données ouvertes (Data-publica) et des acteurs historiques ouvrent leurs données à leur écosystème (SNCF, Orange).

Source : www.opendata-commercial.strikingly.com

B6 - Cycle du renseignement

En entreprise, l'une des principales pratiques de l'intelligence économique consiste à mettre en place une démarche de transformation de l'information, en connaissance utile pour prendre des décisions stratégiques (Larivet, 2002). Issu des méthodes du renseignement militaire, le cycle du renseignement est un modèle qui doit permettre aux entreprises la surveillance de leur environnement, notamment concurrentiel. Ce modèle constitue le socle des pratiques de la veille stratégique. Il doit être alimenté par des sources d'informations légales.

Le cycle du renseignement est un processus continu qui peut être décomposé en quatre étapes (*figure 12*):

1. l'expression des besoins,
2. l'acquisition de l'information,
3. l'exploitation de l'information,
4. la diffusion de l'information.

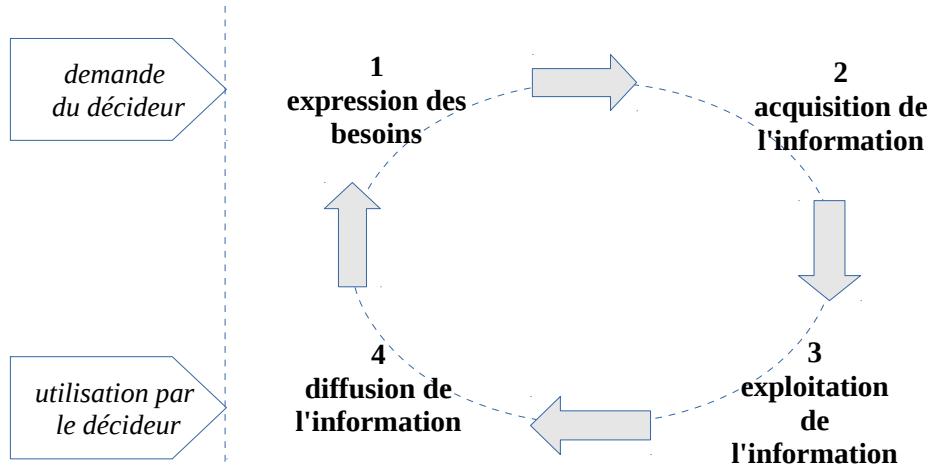


Figure 1: cycle du renseignement (d'après Lebrument, 2011)

Pour une entreprise, un des apports du cycle du renseignement, et plus généralement de l'intelligence économique, est de pouvoir analyser les jeux des concurrents et détecter les mouvements des acteurs du marché (Baumard, 2000). Mais, comme le soulignent Salvatet & Le Roy (2007), au-delà du renseignement, l'intelligence économique permet également à l'entreprise de développer une capacité d'influence sur son environnement, notamment en contribuant à mettre en œuvre des manœuvres coopératives.

Source : Mamavi, O. (2015). Les coulisses des marchés publics : manœuvres d'alliances et influence des réseaux. L'harmattan, collection Entreprise et Management, Paris

B7 – Qu'est-ce que le big data (données massives) ?

Selon Wikipédia, le big data (littéralement les « grosses données », ou mégadonnées, parfois appelées données massives) désignent des ensembles de données qui deviennent tellement volumineux qu'ils en deviennent difficiles à travailler avec des outils classiques de gestion de base de données ou de gestion de l'information. La notion de big data recouvre plusieurs dimensions : le volume, la variété, la vitesse, la véracité et la valeur.

Dimension	Caractéristique	Exemple
Volume	Large volume of data that either consume huge storage or consist of large number of records	- Tesco generates more than 1.5 billion new items of data every month (Manyika, et al., 2011). - Wal-Mart's data warehouse includes some 2.5 petabytes of information (Manyika, et al., 2011). - Dell initiated to develop a database that includes 1.5 million records related with sales and advertisements (Thomas H Davenport, 2006)
Variety	Data generated from greater variety of sources and formats, and contain multidimensional data fields	- Procter & Gamble, created a group consisting of more than 100 analysts from such functions as operations, supply chain, sales, consumer research, and marketing to improve total business performance by analysing interrelationships among functional areas(Thomas H Davenport, 2006). - Tata Motors analyzes 4 million text messages every month, spanning everything from product complaints to reminders about service appointments to announcements about new models and also connected with customer satisfaction polling (Agarwal & Weill, 2012).

Velocity	Frequency of generation and/or frequency of data delivery	- Retailers can now track individual customer's data including clickstream data from the Web and can leverage from their behavioral analysis. Moreover, retailers are now capable of updating such increasingly granular data in near real time to track changes in customer behavior
Veracity	Inherent unpredictability of some data requires analysis of big data to gain reliable prediction	- eBay Inc. faced an enormous data replication problem, with between 20 to 50 fold versions of the same data scattered throughout its various data marts. Later, eBay developed an internal website (data hub) which enables managers to filter data replication (Thomas H. Davenport, et al., 2012).
Value	The extent to which big data generates economically worthy insights and or benefits through extraction and transformation.	- Premier Healthcare Alliance used enhanced data sharing and analytics to improve patient outcomes while reducing spending by US\$2.85 billion (IBM, 2012a). - Match.com reported more than 50% increase in revenue in the last two years' time, with more than 1.8 million paid subscribers in its core business, most of which driven through data analytics (Kiron & Shockley, 2011).

Source : Fosso Wamba, S., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., and Gnanzou, D. (2015). "How 'Big Data' Can Make Big Impact: Findings from a Systematic Review and a Longitudinal Case Study," *International Journal of Production Economics*.

C – Comment manager l'information stratégique ?

C1- Comment analyser les données ?

Le traitement des données massives est un processus qui comprend plusieurs étapes : la collecte, la normalisation, la construction d'un entrepôt de données et l'analyse. Les caractéristiques des différentes étapes sont récapitulées dans le *tableau 3*.

étapes	Collecter	Normaliser	Stocker	Analyser
objectifs	extraire des données d'une source primaire	préparer les données pour être exploitables	mémoriser les données pour les rendre accessibles	traitement structural et statistique pour fournir des indicateurs
tâches	- acquisition de données	- sélectionner - nettoyer - authentifier - dédoublonner	- construire un entrepôt de données	- indexer - classer - tester
output	données sources	données formatées	données validées	informations

Tableau 3: processus de traitement des données

C2 – Qu'est-ce qu'une analyse PESTEL ?

L'analyse PESTEL consiste à identifier les influences environnementales qui peuvent avoir un impact sur une organisation. On répartit généralement ces influences en 6 grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, écologiques et légales. Afin d'éviter une surabondance de détails, il est donc nécessaire d'adopter une vision synthétique et d'identifier les variables pivots, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'un secteur.



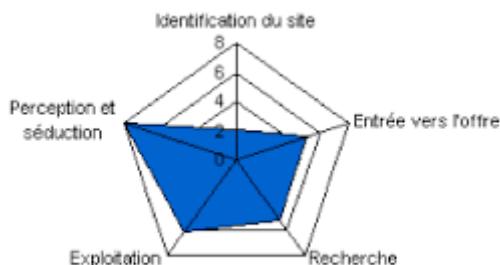
C3 – Qu'est-ce qu'un benchmark (étalonnage) ?

Initialement, le benchmarking (ou étalonnage) consiste à comparer la performance ou les fonctionnalités d'une organisation avec différentes pratiques de référence, internes ou externes à son secteur. Il existe plusieurs types d'étalement : l'étalement historique, concurrentiel ou interne. Toutefois, les insuffisances de l'analyse des normes sectorielles ont poussé les organisations à rechercher des comparaisons plus larges, de manières à repérer les meilleures pratiques, par-delà les frontières d'un secteur.

Les benchmarks sont des études comparatives qualitatives et quantitatives, qui permettent d'obtenir une photographie à un instant T des pratiques pour un secteur d'activité donné. Il s'agit, à travers une grille d'analyse, de réaliser une observation exhaustive. Ce recueil des données est un formidable vivier permettant d'identifier les meilleures pratiques selon des thématiques données. La démarche pour réaliser un benchmark, est la suivante :

- identification des critères.
- élaboration d'une grille d'analyse
- recueil des données
- analyse sectorielle
- positionnement sur cette grille de lecture.

Exemple, pour une étude comparative des sites d'assurance habitation, on pourra identifier 5 thématiques clés et positionner chaque site en terme de performance sur ces axes :



D – Comment réaliser une cartographie d'acteurs ?

D1 – Qu'est-ce qu'une cartographie d'acteurs ?

La cartographie d'acteurs vise à mettre en perspective les positions et rapports de force de l'ensemble des parties prenantes sur une ou plusieurs thématiques stratégiques. Elle représente une approche pragmatique et opérationnelle de l'intelligence stratégique et permet, in fine, de formuler les recommandations pour le développement des stratégies d'influence. La cartographie d'acteurs conceptualise une grille d'analyse stratégique sous forme de représentation graphique afin de mettre en exergue les principaux identifiants et caractéristiques des acteurs ciblés et/ou stakeholders au regard de plusieurs critères objectifs (niveau d'organisation, ressources, rapports de force, niveau d'adhésion, capacité d'action et d'influence, positionnement et alliances).

D2 – L'analyse des réseaux

L'essor de l'Internet et du Web a popularisé l'observation de grands réseaux sociaux. Les nouvelles technologies de l'information permettent d'étudier et de surveiller tous les systèmes de relations, notamment : les réseaux de connaissance (deux individus sont reliés s'ils se connaissent), les réseaux de contact physique (deux individus sont reliés s'ils ont été physiquement en contact), les réseaux de collaboration (deux individus sont reliés s'ils ont travaillé ensemble), les réseaux d'échanges (deux entités sont reliées si elles ont échangé un courrier électronique par exemple).

L'analyse des réseaux sociaux considère la société comme un système d'individus reliés par des relations que l'on peut représenter sous la forme d'un graphe. Un graphe est un schéma constitué par un ensemble (supposé fini) de points et par un ensemble de flèches reliant chacune deux points. Les points, qui peuvent correspondre à des individus ou des structures, sont appelés « nœuds » et les flèches, « arcs » du graphe. Le graphe est donc un outil de visualisation des réseaux de relations, mais il est surtout un instrument pour calculer des propriétés relationnelles. On peut ainsi classer les nœuds et explorer les liens.

L'analyse des réseaux est donc une méthode adaptée pour comprendre et formaliser les phénomènes complexes faisant intervenir un système de relations interactif. En effet, cette méthode permet de décrire, et de reconstituer, un réseau, de façon simplifiée à travers un graphe. Le graphe représente les interactions entre des objets reliés par des liens.

Pour analyser les réseaux, trois grandes dimensions (*tableau 4*) peuvent être retenues .

1. La première consiste à identifier les réseaux et à décrire la manière dont les structures de ces réseaux font peser des contraintes sur leurs membres. La connexité est un indicateur qui permet de définir la frontière du réseau au sein d'un graphe. Il y a un réseau, s'il existe toujours un chemin pour relier deux sommets de l'ensemble. Un réseau est donc une composante connexe d'un graphe.
2. La seconde dimension permet d'identifier la position, plus ou moins dominante, d'un acteur dans le réseau. Elle peut s'évaluer à partir des approches de centralité définies par Freeman (Freeman 1979). La centralité de degré exprime la popularité d'un acteur dans le réseau, c'est-à-dire le nombre de connexions directes d'une entreprise aux autres. La centralité de proximité identifie les entreprises les plus proches des sources de pouvoir et d'influence, c'est-à-dire rapidement joignables par l'ensemble des autres membres du réseau.
3. La troisième vise à dégager la cohésion des groupes homogènes au sein du réseau. Il s'agit d'analyser les similarités structurales dans le réseau. 2 acteurs sont donc structurellement équivalents s'ils ont des relations identiques avec les autres acteurs du réseau (White, 1981). Des techniques de partitionnement du réseau permettent de détecter des classes d'acteurs ayant une équivalence structurale.

Tableau 4 cadre d'analyse des réseaux

analyse des réseaux	propriété des liens	Clinques, n-cliques
		Intensité relationnelle
		équivalence structurale
	position des nœuds	centralité de degré
		Centralité d'intermédiairité
		centralité de proximité
	structure du réseau	Densité, distance
		connexité

Source : Mamavi, O. (2015). *Les coulisses des marchés publics : manœuvres d'alliances et influence des réseaux*. L'harmattan, collection Entreprise et Management, Paris

D3 – Propriétés des grands réseaux

Il existe un ensemble de propriétés mathématiques qui ont été relevé lors de l'étude des grands graphes terrain (Strogatz, 2001). En effet, tous les grands réseaux sociaux possèdent tous :

- Le principe de l'attachement préférentiel (preferential attachment – Barabasi, 1999) constate que « les riches deviennent plus riches », c'est-à-dire que dans beaucoup de cas les nœuds les plus connectés gagnent aussi plus facilement des nouvelles connexions. L'attachement préférentiel se caractérise par une hétérogénéité des degrés et un faible degré moyen.
- L'effet du « petit monde » (Milgram, 1967) montre que dans une société de masse, pratiquement tous les individus sont reliés les uns aux autres dans un vaste réseau, et que la distance moyenne entre deux individus quelconques devrait être d'environ 5 intermédiaires. L'effet du « petit monde » se caractérise donc par des chemins courts entre les sommets.
- L'effet d'agglomération (clustering) correspond au principe suivant : mes amis ont une forte probabilité d'être eux-mêmes amis. L'effet d'agglomération (clustering) se caractérise par un réseaux avec une densité globale faible et une densité locale forte
- Le principe de l'équivalence structurale (White, 2008) s'illustre lorsque deux entités sont structurellement équivalentes au sein d'un réseau si elles y occupent la même place, ou la même position, c'est-à-dire si elles ont les mêmes relations (ou des relations relativement similaires) avec un ensemble d'acteurs données . La notion d'équivalence structurelle permet donc de retrouver la notion classique de rôle (ou de position) mais d'un point de vue strictement structurel, par une analyse de réseau, sans faire d'hypothèse sur les contenus de ces rôles.
- La force des liens faibles est un concept popularisé par Granovetter (1973). Pour lui, ce sont leurs liens faibles qui procurent aux individus des informations qui ne sont pas disponibles dans leur cercle restreint : « Les individus avec qui ont est faiblement lié ont plus de chances d'évoluer dans des cercles différents et ont donc accès à des informations différentes de celles que l'on reçoit. »
- Les trous structuraux (Burt, 1992) correspondent à une propriété d'intermédiaire au sein d'un réseau. Par exemple, une entreprise A, en relation avec deux autres B et C, sans que ces dernières ne le soient entre elles, dispose d'un avantage qu'elle est tentée d'exploiter à son profit. Cette position d'intermédiaire procure une autonomie à l'entreprise A. Les marchés sont donc organisés par le fait que des acteurs cherchent à accroître leur «autonomie structurale».

Source : www.publicprocurement.fr

D4 - Visualisation des données avec Gephi

Gephi est un logiciel open source pour une analyse et une représentation graphique des réseaux. Il utilise un moteur de rendu 3D pour afficher les réseaux en temps réel et accélérer leur exploration. Une architecture flexible et multitâche permet de travailler avec des ensembles de données complexes et de produire des résultats visuels intéressants, grâce à des fonctions de spatialisation et de navigation.

Source : Bastian M., Heymann S., Jacomy M. (2009). Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks. International AAAI Conference on Weblogs and Social Media.

Télécharger le logiciel : www.gephi.org

E – Comment déployer une stratégie d'influence ?

E1 – Qu'est-ce que le lobbying ?

Le lobbying désigne le processus par lequel une organisation - ou un groupe d'organisation - cherche à influencer une décision publique. Le terme de lobbying a été progressivement utilisé dans un sens plus large, pour désigner toute action d'influence visant les pouvoirs publics, qu'il s'agisse du pouvoir législatif, du pouvoir exécutif ou du pouvoir judiciaire.

La mission des lobbyistes se décline en deux activités opérationnelles distinctes : d'une part, la constitution et le développement de ressources politiques pour le compte de leur organisation ; d'autre part, la conduite ou la coordination de la mise en œuvre d'actions de lobbying.

Source : Attarca Mourad (2000), « un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises » cahier de recherche N°2000-15 – GREFIGE, Université Nancy 2

E2 – Conception du lobbying pratiqué par les organisations

Mourad ATTARCA propose un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les organisations. D'une part, il s'agit de proposer un cadre général permettant d'analyser les processus -ou des tactiques- de lobbying des organisations. D'autre part, il s'agit de proposer un modèle permettant de situer le lobbying dans la stratégie des entreprises.

Il propose ainsi une modélisation du lobbying engagé par les organisations (figure ci-dessous) fondée sur trois principes-clés : le lobbying amène l'organisation à nouer des relations avec des parties prenantes publiques, économiques, et socio-politiques ; le lobbying se traduit, pour l'organisation, par la mise en œuvre de trois types de relations : des relations d'influence, des relations d'agence et des relations de concurrence ; la mise en œuvre du lobbying repose sur la mobilisation de ressources politiques telles que l'expertise technico-économique, le réseau relationnel ou les ressources organisationnelles.



Source : Attarca Mourad (2000), « un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises » cahier de recherche N°2000-15 – GREFIGE, Université Nancy 2

E3 – Stratégies d'influences

La conduite d'une tactique politique se traduit, pour l'organisation, par la mise en œuvre de trois types de relations : des relations d'influence, des relations d'agence, et des relations de concurrence.

Les relations de concurrence doivent être comprises ici au sens économique du terme. Il existe, par définition, une relation de concurrence entre les entreprises d'une même arène stratégique : concurrence directe ou indirecte, relation client-fournisseur, alliances stratégiques. Cette relation subsiste bien entendu lors d'une opération de lobbying, et influe vraisemblablement sur les choix des tactiques politiques des entreprises. Les deux autres relations, d'influence et d'agence, sont au cœur du lobbying engagé par les entreprises.

La mise en œuvre d'une relation d'influence traduit la volonté de l'organisation de modifier les perceptions, les attitudes, ou les décisions des parties prenantes. L'influence des décisions prises par les pouvoirs publics constitue, par définition, l'objectif même du lobbying. Toutefois, dans le cadre d'une tactique politique, une relation d'influence peut également être établie avec d'autres parties prenantes : par exemple, l'influence des organisations concurrentes pour les mobiliser et les inciter à s'engager dans un processus de lobbying, ou encore, l'influence des médias pour créer un climat favorable aux positions défendues par l'entreprise. Nous définissons ainsi la relation d'influence comme suit : "un acteur A est en relation d'influence avec un acteur B

si A tente d'obtenir, par quelque moyen que ce soit, un changement dans le comportement de B". Bourgeois et Nizet (1995) distinguent deux formes d'influence ou d'exercice du pouvoir : l'une fondée sur la pression (usage de la menace ou de la contrainte), l'autre fondée sur la légitimation (argumentation, persuasion, mise en conformité).

La relation d'agence désigne traditionnellement une relation de délégation entre un mandant ou principal et un mandataire ou agent (Charreaux, 1987). Le principal délègue à l'agent la réalisation d'une tâche. La notion de relation d'agence nous semble recouvrir certaines formes de relations mises en œuvre lors des opérations de lobbying, autres que des relations d'influence ou de concurrence. La première forme de relation concerne la délégation d'autorité lors de la préparation ou de la mise en œuvre des actions de lobbying. Cette délégation peut relever d'un mécanisme contractuel (par exemple, une entreprise mandate un cabinet de lobbying pour engager certains contacts avec des responsables politiques). Elle peut également relever d'un mécanisme incitatif ou symbolique (par exemple, obtenir l'appui d'un élu local dans des négociations à l'échelle nationale).

Source : Attarca Mourad (2000), « un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises » cahier de recherche N°2000-15 – GREFIGE, Université Nancy 2

E4 –Exemple du Virgin Store et la réglementation du travail dominical

En 1989, sous l'impulsion de son PDG Patrick Zelnik, la société Virgin Store ouvre un magasin, dénommée "Virgin Megastore", sur les Champs-Elysées à Paris. Directement en concurrence avec la Fnac (distribution de disques, livres, produites photos et produits hi-fi), Virgin Store fait du cadre prestigieux de son magasin, mais surtout de ses horaires d'ouverture (de 10 h à 24 h, 7 jours sur 7) un facteur de différenciation majeure. Ce choix stratégique met en partie l'entreprise dans l'illégalité puisque le travail dominical est, sauf cas dérogatoires, interdit en France.

Faisant de l'ouverture dominicale un enjeu stratégique majeur, la direction de Virgin Store s'engage à partir de 1990 dans un processus de lobbying vis-à-vis des autorités publiques locales (Préfecture de Paris) et nationales (ministère du Travail, secrétariat d'Etat au Commerce et à l'Artisanat). Le processus de lobbying engagée par Virgin Store aboutit effectivement en 1993. Une loi adoptée par le Parlement en décembre 1993 introduit de nouvelles dispositions dérogatoires (article 44 de la loi) quinquennale du 20 décembre 1993) autorisant par là-même l'ouverture dominicale de commerces telles que le Virgin Megastore des Champs-Elysées.

L'opération de lobbying engagée par Virgin Store a duré près de quatre années. Elle a reposé sur la mise en œuvre de trois types d'actions :

- **Des actions de sensibilisation au problème.** Dès le début de l'affaire, la direction du Virgin Megastore a choisi d'alerter l'opinion publique sur la situation conflictuelle dans laquelle se trouvait l'entreprise. L'emplacement du magasin, la nature des produits distribués (disques et livres) et de la clientèle (essentiellement des jeunes) ont conféré au problème de Virgin une forte dimension symbolique. Le dossier de l'ouverture dominicale du Virgin Megastore des Champs-Elysées a ainsi fait l'objet d'une importante couverture médiatique : articles dans la presse, participations du PDG de Virgin Store à des débats à la radio et à la télévision...

- **Des actions d'exercice de pression.** Virgin a volontairement créé des situations conflictuelles en refusant de respecter les décisions de justice lui ordonnant la fermeture dominicale. Virgin Store a orchestré plusieurs campagnes médiatiques pour faire pression sur les pouvoirs publics. Une manifestation publique rassemblant l'ensemble du personnel de l'entreprise a également été organisée²⁵. L'entreprise a également eu recours à l'usage de la menace, la direction de Virgin Store menaçant de geler ses investissements en France en cas d'interdiction d'ouverture dominicale.

- **Des actions de négociation.** La direction de Virgin a cherché à persuader les responsables publics du caractère spécifique de la situation économique de l'entreprise. En 1991, la direction de Virgin publie un "manifeste" d'une quarantaine de pages intitulé : "Virgin, pour l'accès aux biens culturels le dimanche ou 'par ailleurs, la culture est une industrie'". Dans ce document, largement diffusé aux responsables politiques et aux médias, Virgin souligne la spécificité des distributeurs de biens culturels et revendique l'ouverture de tous les lieux culturels le dimanche. Le PDG de l'entreprise est invité à plusieurs séances de négociations

organisées par le ministère du Travail. Le PDG de Virgin est également reçu à plusieurs reprise, à titre personnel, au ministère du Travail, au ministère de la Culture et au secrétariat d'Etat au Commerce. Ces différentes rencontres sont l'occasion pour la direction de Virgin de défendre le principe d'une exception au Code du travail pour les entreprises de distribution de biens culturels, au nom de la spécificité économique de cette activité. L'entreprise met également en avant sur ses initiatives en termes de création d'emplois, d'insertion des jeunes, et de négociation avec les syndicats pour proposer aux salariés des conditions matérielles intéressantes pour le travail dominical (volontariat, majoration du salaire le dimanche...).

Comparativement à d'autres parties prenantes du dossier, Virgin Store ne dispose d'aucune expertise technico-économique pouvant être exploitée dans une relation d'influence avec les responsables publics. Par ailleurs, évoluant dans un secteur peu réglementé, l'entreprise, récemment créée, ne dispose d'aucune expérience ou connaissance particulière des procédures administratives et du fonctionnement des institutions publiques. Enfin, Virgin Store ne dispose que d'une structure fonctionnelle légère : les ressources organisationnelles pouvant être dédiées à l'action politique sont donc très réduites. Toutefois, le recours à des cabinets spécialisés (cabinet d'avocat, agence de communication et cabinet de lobbying) a permis de pallier l'absence de ressources organisationnelles internes, ainsi que l'inexpérience et le manque de compétences de la direction de Virgin, dans la conduite d'actions politiques. Virgin bénéficie cependant d'une forte image auprès du public francilien, essentiellement des jeunes qui forment le cœur de sa clientèle, et auprès des médias³². Par ailleurs, en tant qu'éditeur musical, Virgin a bénéficié d'un réseau relationnel dans les milieux artistiques (chanteurs, producteurs). Ce réseau lui a progressivement permis d'atteindre différentes personnalités politiques liées aux secteurs culturels.

Source : Attarca Mourad (2000), « un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises » cahier de recherche N°2000-15 – GREFIGE, Université Nancy 2