Définition d'une démarche collective d'intelligence économique au profit d'un groupe de décideurs : spécification des activités et compétences des acteurs intégrés à un dispositif régional d'intelligence économique

Audrey Knauf

▶ **To cite this version:**

Audrey Knauf. Définition d'une démarche collective d'intelligence économique au profit d'un groupe de décideurs : spécification des activités et compétences des acteurs intégrés à un dispositif régional d'intelligence économique. 8ème Forum Européen " Veille, Intelligence Economique, Innovation ", AAAF - Association Aéronautique et Astronautique de France, Nov 2006, Nice, France. inria-00107316

HAL Id: inria-00107316
https://inria.hal.science/inria-00107316

Submitted on 13 Mar 2007

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.

DEFINITION D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU PROFIT D'UN GROUPE DE DECIDEURS : SPECIFICATION DES ACTIVITES ET COMPETENCES DES ACTEURS INTEGRES A UN DISPOSITIF REGIONAL D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Audrey Knauf
Equipe **SITE,** Université Nancy2
knauf@loria.fr, + 33 383581731
LORIA – Campus Scientifique - BP 239, F-54506 Vandoeuvre -lès -Nancy

MOTS CLES : infomédiaire, dispositif régional d'intelligence économique, processus d'intelligence économique, décideur, veilleur, secteur d'activité, plateforme régionale d'intelligence économique.

RESUME

L'objet de ce papier est d'amorcer une réflexion sur la mise en place d'une démarche collective d'intelligence économique (*IE*) au sein d'un Dispositif Régional d'Intelligence Economique (*DRIE)*. Elle vise ainsi à caractériser le rôle des *acteurs du processus d'IE* qui sont amenés à mettre en application leurs compétences, pour répondre aux besoins de décideurs réunis sous forme de clusters au sein d'une filière *;* Les acteurs sur lesquels notre expertise s'appuie sont le *décideur, le veilleur* et l'*infomédiaire*.
Cette étude tend à observer et à clarifier les différents métiers et acteurs de l'IE nécessaires à la conduite efficace d'un DRIE. Elle propose d'analyser principalement le métier d'animateur - infomédiaire, dans le cadre d'une démarche d'intelligence économique à la fois collective, coopérative et collaborative au profit d'un groupe de décideurs. L'objectif de ces travaux est d'aboutir à la proposition d'un *référentiel de compétences* de l'infomédiaire.
Une partie des réflexions repose sur l'optimisation d'une *plateforme régionale d'IE* comme outil et support technique pour les activités et le partage des informations et des connaissances entre chacun des acteurs mentionnés plus haut, en prenant pour exemple la filière Eau du dispositif lorrain d'IE, DECiLOR.

INTRODUCTION

L'expérience prouve que l'on est plus fort et plus en sécurité lorsque l'on approche en groupe des marchés nouveaux et lointains.
Toutes les démarches d'action coopérative contribuent à l'ancrage territorial des activités économiques : les outils de production se déplacent, les compétences peuvent suivre ou être reconstituées... mais l'imprégnation dans le tissu économique local est un investissement de longue haleine, source de performance et qui lie l'entreprise au territoire [1]. Le travail en réseau doit être fondé sur l'anticipation et la coopération des hommes et des organisations : « il s'agit donc que les administrations coopèrent entre elles, que la sphère publique collabore avec le secteur privé, que l'information soit partagée et non thésaurisée… Autant de défis qui constituent une véritable révolution de nos mentalités et de nos pratiques et qui forment le coeur même de l'intelligence économique et territoriale [2] ».
Aussi, parler et pratiquer aujourd'hui de l'« intelligence collective[1] » s'avère être une réponse efficace pour le développement des compétences au sein d'un réseau investi dans une dynamique de projet territorial. Dans nos précédents articles, nous avons souhaité aborder de manière globale et pragmatique, les aspects de veille et d'intelligence collective [3].

[1] « L'intelligence collective suppose une mise en situation d'acteurs, engagée dans une action commune. Celle-ci peut être totalement déterminée – un projet – ou seulement déterminée par ses finalités – un programme, ou une coalition d'intérêt - voire déterminées par les circonstances – une crise » D. CAIL. « L'intelligence collective », Séminaire Internet de Sciences-Po, 2000-2001.

Nous envisageons de traiter plus précisément dans cette communication, des différentes étapes de mise en œuvre d'une démarche collective dans un contexte régional d'intelligence économique. Nous rendons compte ainsi des métiers, acteurs et outils utiles aux besoins d'un groupe de décideurs, réunis sous forme de cluster, dont l'objectif essentiel est d'être plus compétitif sur un marché de plus en plus mondialisé.
Nous débuterons par une approche terminologique, afin de définir clairement les notions de collaboratif / coopératif et collectif. Nous proposerons ensuite un guide de mise en œuvre d'une démarche collective pour la bonne conduite d'un DRIE, en l'illustrant par une étude menée auprès des acteurs de l'IE, engagés dans le programme lorrain DECiLOR. Nous mènerons enfin une réflexion sur les métiers de l'IE utiles et appliqués en région.

LE CONCEPT DE « DEMARCHE COLLECTIVE » : ENTRE COOPERATION ET COLLABORATION

Il est tout d'abord nécessaire d'aborder les notions de démarche collective, collaborative et coopérative, sous l'aspect terminologique, afin de comprendre par la suite les méthodes employées par les acteurs de l'IE amenés à intégrer et à piloter un dispositif régional d'IE (DRIE).

Le travail collaboratif

Le "travail collaboratif" revient à *"travailler en travaillant ensemble"*, selon la définition latine : "Collaborer" : du latin *cum*/avec et *laborare*/travailler : travailler en commun.

Se dit de ce qui, dans un environnement informatisé ou en ligne, vise à favoriser la collaboration entre pairs, en permettant d'échanger et de partager des compétences pour mieux réussir un projet commun. Ainsi, on dira : *l'apprentissage collaboratif, le travail collaboratif, une formation collaborative, la culture collaborative*.[2]

Brigitte Cord [4] définit le travail collaboratif par « d'une part, la coopération entre les membres d'une équipe et, d'autre part, la réalisation d'un produit fini : Internet apparaît alors comme l'outil " adéquat " pour mettre en oeuvre des pédagogies "collaboratives". En effet, ses fonctionnalités de communication et de consultation sont utilisées dans le travail collaboratif pour la partie coopérative ».

Nous illustrerons par la suite ces propos par le biais de la plateforme régionale d'IE servant à partager les connaissances entre tous les membres adhérents à la plateforme, qu'ils soient décideurs, professionnels de l'information et de l'IE ou encore partenaires régionaux ou organismes déconcentrés de l'Etat, … L'objectif du travail collaboratif au sein de la plateforme[3] étant de faciliter la communication entre les individus dans le cadre du travail, tout en mesurant leur impact sur le comportement des groupes.

Travail collaboratif vs travail coopératif

"Coopérer" renvoie au latin *operari*/travailler, accomplir une action ou *cooperare pour* Prendre part à une oeuvre commune.

La distinction entre coopératif et collaboratif s'opère en distinguant les relations qu'entretient chaque individu avec les membres du groupe (dans notre cas d'étude : le groupe peut être défini comme un ensemble de décideurs réunis sous forme de cluster ou regroupés au sein d'une filière ou encore par tous les membres amenés à travailler ensemble sur un projet d'IE), sa responsabilité par rapport aux actions, sa capacité à influer sur la définition et l'enchaînement des actions permettant d'atteindre l'objectif assigné au groupe.

Henri et Lundgren-Cayrol [5] proposent un comparatif entre *démarche coopérative et démarche collaborative,* traité sous l'angle de l'apprentissage :

- L'apprentissage *coopératif* se fait en équipe. Le travail réalisé par chaque équipe contribue à l'œuvre collective.

[2] OQLF (Office Québécois de la Langue Française), 2001

[3] Une plateforme de travail collaboratif met à la disposition des acteurs d'une organisation, tous les outils nécessaires à la réalisation d'un projet. Elle intègre des outils informatiques, logiciels, des méthodes de travail en groupe pour améliorer la communication, la production, la coordination.

- L'apprentissage *collaboratif* du travail individuel est soutenu par des activités de groupe ou d'équipe. L'apprenant partage des ressources avec le groupe et utilise le travail réalisé en groupe pour apprendre.

Nous retiendrons une approche exhaustive de Jean Heutte [6] qui distingue le coopératif et le collaboratif. Selon lui, la distinction s'opère d'après les relations qu'entretient chaque individu avec les membres du groupe, sa responsabilité par rapport aux actions, sa capacité à influer sur la définition et l'enchaînement des actions permettant d'atteindre l'objectif assigné au groupe.

Roschelle et Teasley [7] nuancent les deux démarches, selon la répartition des taches. « Le travail coopératif implique une division du travail entre les participants, chaque participant étant responsable d'une partie du problème à résoudre. Dans la collaboration, les participants s'engagent tous dans les mêmes tâches, en se coordonnant, afin de résoudre le problème ensemble. »

Suite à cette analyse terminologique, nous nous rendons compte de la difficile distinction entre le concept de collaboration et celui de coopération. Elle n'est pas toujours pertinente, car dans le travail à distance, des phases de travail coopératif sont alternées avec des phases de travail collaboratif et il n'est souvent pas facile de différencier les deux. Aussi préférons-nous le terme de « travail collectif » ou de « démarche collective », que nous emploierons dans cet article.

GUIDE POUR LA BONNE CONDUITE D'UNE DEMARCHE COLLECTIVE

Il s'agit de renforcer la compétitivité des entreprises régionales en identifiant et en mettant en oeuvre des leviers de développement individuels et collectifs par filières[4] [1]. Cela passe par la sensibilisation des entreprises régionales aux démarches stratégiques pour qu'elles s'inscrivent dans des logiques de projets (sensibilisation aux démarche d'IE : veille, protection et sécurité, lobbying, …) ; Encourager des dynamiques partenariales et favoriser la constitution de réseaux sur des thématiques correspondant aux filières importantes pour la Région (dans notre cas : pour la Lorraine).

Sans nier la nécessité d'un accompagnement personnalisé de certains projets d'entreprises, il est de plus en plus admis que c'est à travers des projets coopératifs, ou des actions collectives associant un réseau de décideurs confrontés aux mêmes enjeux, que l'action publique est la plus efficace.

Ces projets coopératifs et ces actions collectives entraînent un enrichissement mutuel par le partage d'expérience entre entreprises et dirigeants, sachant la difficulté des responsables à prendre le recul nécessaire pour permettre ces échanges, et le déficit de culture du collectif dans notre pays, par rapport à certains de nos proches voisins.

La valorisation du potentiel économique régional passe ainsi par le développement de réseaux sur des thématiques correspondant aux filières importantes pour la Région [1].

Définissons plus précisément l'implémentation d'une démarche collective dans les limites d'un DRIE.

Pour mettre en place une quelconque démarche d'intelligence économique et/ou de gestion de la connaissance collective, il convient de créer ou plutôt d'accompagner les réseaux ou les acteurs en présence. Le travail « collectif » n'est pas inné, puisque ici, cela suppose d'une part de collaborer activement et d'autre part de coopérer.

Le diagnostic

Il est utile de formaliser l'état des lieux, l'analyse des besoins des entreprises, les moyens humains et matériels nécessaires.

Dans le cadre d'une approche sectorielle, le diagnostic consiste en :

- La définition de filières prioritaires (par différents critères : leurs faiblesses quant à leurs impacts sur la région et au niveau national en terme d'emplois, de compétitivité, d'anticipation, etc…) ;
- Un bilan des compétences présentes sur le territoire ;

[4] Une filière est un ensemble d'entreprises liées entre elles par des enjeux communs sur des problématiques de produits, de métiers ou de marchés. La Région soutient, au titre de la dynamique de filières, des groupements d'entreprises s'organisant en réseau pour répondre à ces enjeux dans un cadre collectif ou coopératif.

- Un repérage des informations internes et externes.

Plusieurs « rôles » et outils sont ensuite définis, afin de satisfaire les besoins des entreprises :

En terme de rôles

- Formation et sensibilisation à l'IE
- Fourniture d'informations personnalisée
- Veille sectorielle mutualisée
- Conseil et accompagnement
- Animation d'un réseau d'échange

En terme d'outil

- Mise à disposition d'outils de veille
- Animation d'une plateforme régionale

La Mise en place d'un projet

Définition du projet, du rôle et des moyens d'intervention de chacun, identification des priorités, phasage et mise en place du projet.

Cela se traduit entre autres, par l'optimisation de la circulation des informations et des connaissances entre les membres du même réseau (dans notre cas, le réseau est caractérisé par un cluster au sein d'une filière). Elle se concrétise par la création d'un poste d'animateur- coordinateur, que l'on nommera infomédiaire (ou animateur-infomédiaire). Considéré comme un expert en IE et de la filière qu'il couvre, il est chargé de doser l'apport des informations entre les différents membres du cluster. Pour cela, il doit être particulièrement attentif à la manière dont s'établit le dialogue entre les différents acteurs partenaires de la plateforme. Même lorsque des « cercles d'affinité » se recréent, il doit veiller à l'instauration d'un langage commun et à la mise en place de « passerelles » entre les différentes pratiques (par exemple, entre différentes filières d'activité, dans le cas où un cluster est commun à deux filières : il peut en effet traiter une thématique transversale, exemple : l'environnement est une thématique qui peut être traité à la fois par à un secteur comme le textile ou un autre comme le bois). Il doit également animer son réseau en proposant une veille thématique et mutualisée propre au secteur couvert, organiser des ateliers sur les problématiques inhérentes à la filière, inciter les membres à alimenter le forum de discussion via la plateforme régionale d'IE.

A titre d'illustration, nous prenons le cas du secteur de l'Eau et de l'Environnement dans le dispositif DECiLOR, cadre d'application de nos travaux. De part les veilles effectuées dans ce domaine et les réflexions émanant des décideurs concernés, l'animateur- infomédiaire est en mesure de voir se profiler un thème émergeant propre à son secteur d'activités (l'eau). De ce fait, il est capable de préconiser certaines orientations, en fonction des avis de chacun de ses interlocuteurs (des décideurs). Ce constat a entraîné en Région Lorraine, pour la filière eau-environnement, la création et l'animation d'un cluster d'entreprises. A partir de celui-ci l'infomédiaire propose des rencontres, des groupes de travail et des veilles thématiques propres aux préoccupations du cluster. Il sert également de relais entre les entreprises dans les cas où certaines d'entre-elles auraient un avantage potentiel à collaborer [8].

La capitalisation

La capitalisation des expériences conduites, des démarches, des outils, recherche des complémentarités entre acteurs de la plateforme.

Pour que la mutualisation, l'exploitation et la capitalisation des connaissances des acteurs intervenants au sein de la plateforme soient optimales, il faut qu'une personne soit chargée de coordonner tout le processus d'IE. Nous l'avons identifiée comme étant l'acteur infomédiaire. Il a pour principale mission de piloter sa filière au sein de la plateforme, en coordonnant les rôles de chacun, en supervisant et en fluidifiant chaque étape du processus d'IE et en s'assurant d'une parfaite coordination entre les utilisateurs du système. Cette plateforme peut être utilisée au profit d'un décideur, ou d'un cluster d'entreprises ou encore, d'une filière [3].

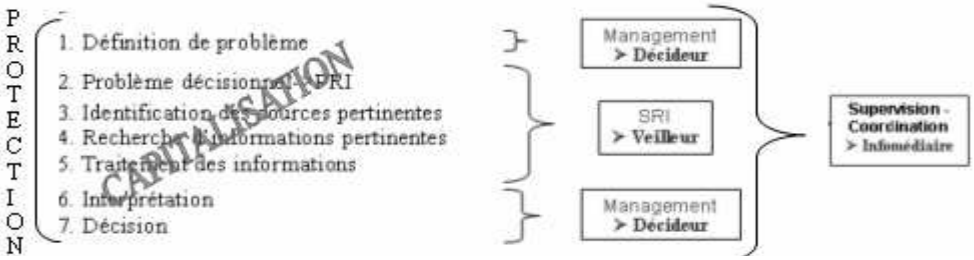

Figure 1. L'infomédiaire en tant que superviseur, coordinateur du processus d'IE :
Animateur des ressources humaines. Intermédiaire entre chaque acteur du processus/Intermédiaire entre le décideur et le monde de l'information (informations externes/secteur- pouvoir public)

La plateforme régionale d'IE offre deux « espaces » [9]:

1. Un Espace de Travail Personnalisé (ETP), proposant un accès privé et intégrant divers outils et méthodes de veille, ainsi que des modèles utiles à la simplification de la mise en oeuvre du processus d'IE.
2. Un Espace de Travail Collaboratif (ETC) intégrant des outils collaboratifs et différents modules, tels que : forum, bibliothèque, veille thématique, bulletin d'information, agenda collectif (pour signaler par exemple, des rencontres, journées techniques, ateliers, club entreprises…).

REFLEXION SUR LES METIERS DE L'IE : APPLICATION A LA REGION

Aujourd'hui, une des principales préoccupations de la communauté de professionnels et de chercheurs dans le domaine de l'IE est de chercher à formaliser et à « normaliser » les métiers qui constituent l'IE. Dernièrement, plusieurs organisations (ACFCI, ADBS, ANPE, FEPIE, HRIE, IFIE, SCIP France) se sont réunies pour proposer une liste de métiers et de compétences qui soutiennent l'IE en entreprise[5]. Ces métiers sont :

- Formateur ;
- Veilleur ;
- Analyste ;
- Auditeur ;
- Consultant ;
- Editeur de logiciel
- Directeur ou responsable de l'IE
- Délégué Général à l'IE
- Lobbyiste

Nous pouvons citer plus précisément la Fépie[6], pour qui la formalisation des métiers de l'IE est un des premiers axes de recherche ou encore L'ADBS[7] qui a également cartographié les métiers de l'IE.

Dans le cadre d'une approche « territoriale », nous retrouvons les mêmes métiers : veilleur, consultant, conseiller en protection du patrimoine et/ou en sécurité des systèmes d'information, etc….Toutefois, suite à nos observations sur le terrain, nous avons remarqué un manque de coordination des différents métiers dans le cadre d'une démarche collective et de l'animation de cette démarche. Notre expérimentation sur le terrain, ainsi qu'une enquête (en été 2005) menée auprès de six dispositifs régionaux d'IE en France[8], nous ont amenées à la conclusion suivante : l'animateur- infomédiaire se trouve être un acteur essentiel au bon pilotage d'un DRIE. Nous détaillons ses rôles et compétences dans un de nos précédents articles [3].

L'enquête nous a permis de mettre en évidence les objectifs, les actions, les acteurs et les méthodes et outils employés au sein des dispositifs. Les activités principales qui en ressortent sont :

- Sensibilisation et formation à l'IE
- Animation d'un réseau d'échange
- Conseil et accompagnement

Les professionnels de l'IE, généralement d'un niveau de formation minimum à BAC+5 se désignent comme étant des coordinateurs-animateurs, se positionnant comme relais entre les décideurs (des PME du tissu économique local) et des pouvoirs publics (administrateurs, financeurs, services décentralisés de l'Etat,…), afin d'accompagner les décideurs dans une dynamique de projet territorial.

Nous remarquons que la fourniture d'information ne fait pas partie des prestations essentielles des dispositifs, car l'objectif est avant tout de sensibiliser les décideurs et de les orienter vers les interlocuteurs susceptibles de répondre à leurs besoins (INPI, ARIST, CCI, DRIRE, DST, RG…)[9].

---

[5] Disponible sur : http://www.ifie.net//docsifie/Liste_metiers_IE.pdf

[6] Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique. Textes fondamentaux : fiches métiers sur http://www.fepie.com/

[7] Association des professionnels de l'information et de la documentation. Panorama des métiers sur http://www.adbs.fr/site/management/metiers/

[8] COGITO (Alsace), Portail régional d'IE (Basse-Normandie, OPERA (Rhône Alpes), IAAT – SIR (Poitou Charente), AIEFC (Franche – Comté), DECiLOR (Lorraine)

[9] Voir la description du RELIE sur www.decilor.org

CONCLUSION

En 2005, le Préfet Rémy Pautrat relatait des tâches les plus urgentes à accomplir, dans le but de déployer une dynamique d'intelligence économique en régions [2]. Ce sont les suivantes : Définir les atouts majeurs et les principales faiblesses de la région et de son tissu économique, identifier les opportunités et les risques et menaces qui la concernent prioritairement ; élaborer l'annuaire des compétences régionales qui découle du point précédent ; sensibiliser les élus et les décideurs territoriaux ; créer un Observatoire régional des risques et mutations ; procéder à l'identification et à l'évaluation des compétences régionales, publiques et privées, en intelligence économique et systématiser et accélérer les opérations de sensibilisation/formation des acteurs économiques (en débutant par les entreprises).

Aujourd'hui, plusieurs régions ont déjà mis en place des dispositifs pouvant répondre à une partie ou à l'ensemble des « missions » citées ci-dessus. A travers nos travaux, nous avons souhaité mettre en évidence une partie de ces actions, en montrant la nécessité de mettre en place un nouvel acteur, dont la vocation est de développer et de *coordonner* toutes ces opérations entre les différents acteurs chargés de les accomplir. L'autre facette de son rôle est aussi d'*animer* le DRIE par l'organisation de rencontres, d'atelier, par l'élaboration de bulletins de veille thématique, par la capitalisation des connaissances de tous les acteurs intégrés au DRIE (en collaboration avec le(s) veilleur(s)), etc…

Ces travaux font suite au référentiel d'Alain Juillet [10] et plus précisément au pôle 2 : intelligence économique et organisation (p.12), dont en voici quelques un des objectifs conformes et applicables à nos travaux : identifier et cartographier les acteurs et les réseaux internes et externes, identifier les processus clé de la démarche d'IE ; sensibiliser l'organisation à la démarche collective d'IE.

Aussi, à la suite de notre expérimentation et en cohérence avec les organisations citées plus haut (ACFCI, ADBS, ANPE, FEPIE, HRIE, IFIE, SCIP France), nous souhaitons dans l'idéal, proposer un référentiel de compétences de l'animateur- infomédiaire.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Direction de l'action économique de la Région des Pays de la Loire. Dynamique de filières des entreprises en réseau. 1er sem. 2006, 61 pages.

[2] Pautrat, R. La politique publique d'intelligence territoriale : vers l'Etat stratège et partenaire, 2005, 6p. Consultable sur http://www.inhes.interieur.gouv.fr/fichiers/PresentationIntelligenceterritoriale_2005.pdf

[3] Knauf, A. Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique : la place de l'infomédiaire en tant que médiateur et animateur du dispositif. Revue Market Management (Marketing & Communication). Editions ESKA, Paris. A paraître Déc. 2006, p.60 (23p.)

[4] Brigitte Cord. Université Pierre et Marie Curie http://wwwadm.admp6.jussieu.fr/fp/uaginternetetp/definition_travail_collaboratif.htm

[5] Henri, F. et Lundgren-Cayrol, K. Apprentissage collaboratif à distance : pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels. Sainte-Foy (Québec, Canada) : Presses de l'Université du Québec, 2001, 181 p.

[6] Heutte, J. Coopératif ou collaboratif ? Ingénierie simultanée et travail collaboratif. Forum Technologique n°6, 7 avril 2005, p.13

[7] Roschelle and Teasley, (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving". C.O'Malley éditions, 1995, p.69-97, 2005

[8] Goria, Stéphane et Knauf, Audrey, le médiateur de l'information et de l'innovation, émergence d'un personnel essentiel à l'intelligence de l'entreprise. In colloque Conception innovation – Confere (Marrakech, Maroc). Juillet, 2006

[9] Knauf, Audrey. L'interaction acteur – système d'information au cœur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale. Revue ISDM (Journal of Information Science for Decision Making), n°22, TIC et Territoires. 4ème trimestre 2005

[10] Juillet, A. Référentiel de formation en intelligence économique. Secrétariat général de la défense nationale, 2005, 30p.