

# Construire une organisation pour connaître son environnement

## Résumé du mémoire Lauréat du prix 2013

Lucille Courtois

Edgar Morin définissait la stratégie comme « *l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain* ». La stratégie se construit sur les informations qu'une entreprise perçoit de son environnement et qui permettront de construire ou renforcer les certitudes (cartographie, connaissance) ou réduire la part d'incertain (influence). L'intelligence économique apparaît jouer un rôle majeur en ce qu'elle excède les limites du marketing ou de la sécurité. L'IE comporte, de façon synthétique, trois aspects : la connaissance de l'environnement, la sécurité des hommes, des biens et des informations et enfin, l'influence. Dans le cas d'Alstom Transport où la partie empirique a été réalisée, l'IE est pour partie pratiquée par un service centralisé rattaché au marketing dont l'objet est l'*open source*. Le propos de ce travail de recherche était de traiter des aspects moins « formels » de l'IE et de répondre à la question suivante :

### **Comment capter des informations stratégiques par d'autres biais que la veille *open source* ?**

Nous avons choisi comme point d'entrée les *business developers*, responsables du développement d'opportunités très en amont de l'appel d'offre et de l'émergence effective du projet : nous souhaitons travailler sur les pratiques de cartographie et c'est au sein des services amont aux projets que s'est développée celle-ci. Ce mémoire a pour objet l'**identification des schémas décisionnels** des clients, l'effort fournit pour **anticiper et déjouer**, le cas échéant, les blocages potentiels ou réels notamment par la mobilisation de réseaux internes, externes, professionnels ou politique. Nous avons opéré une remontée organisationnelle depuis les *business developers* et leurs managers, pour intégrer peu à peu d'autres fonctions de l'entreprise qui sont progressivement apparues incluses dans les enjeux traités par les responsables du développement commercial. Nous avons tenté de voir en quoi de multiples théories (parties prenantes, institutionnalisme, encastrement, *strategy-as-practice*...) peuvent proposer des outils d'intelligence économique et permettre de comprendre comment s'organise cette activité chez Alstom Transport. L'influence est apparue dans une double dimension en tant que vecteur de connaissance de l'environnement et en tant que levier d'action.

Nos principales conclusions :

- La notion de *non-market strategy* introduite par Baron mériterait une analyse approfondie car elle englobe les enjeux de l'IE et articule le local et le global dans l'entreprise. Rappelons

simplement « *une stratégie non-marché est un schéma combiné d'actions développé dans l'environnement non-marché et destiné à créer de la valeur en améliorant la performance d'ensemble [...] l'environnement non-marché est fait des arrangements sociaux, politiques et légaux qui structurent les interactions des firmes hors des, et en liaison avec les marchés* »

- La dimension multiscalaire est omniprésente. Il y a de multiples **articulations d'échelles autour d'une opportunité** : « *ça fait partie du tender-leader de savoir évaluer aussi cette haute voltige de la diplomatie même s'ils n'en sont pas les acteurs directs, c'est quand même qui doivent savoir qu'Hollande va [à tel endroit] à [telle date], qu'ils doivent préparer les messages, se rendre compte qu'en ce moment le Qatar est en train de reprocher à la France de ne pas lui trouver assez de slot dans l'espace aérien pour Qatar Airways et que si ça se trouve, on va perdre notre [marché] à cause de ça* ». Le concept d'**encastrement** proposé par Granovetter permet de comprendre cela : le schéma décisionnel du client s'inscrit dans un contexte plus large du fait que ce soit une activité fortement liée au politique. Mais, il est important de comprendre que les marchés publics de ce type ne se gèrent pas uniquement au niveau local. **L'environnement pertinent d'une opportunité puis d'un projet d'infrastructure et aussi pour une part l'environnement pertinent de l'entreprise dans son ensemble.**
- Le rôle des *middle managers* en tant que « coordinateurs » assurant, d'après Floyd et Woolridge « la médiation, négoci[ant] et interprèt[a]nt les connections entre le niveau institutionnel (stratégique) et le niveau technique (opérationnel) de l'organisation ».
- Le rôle des réseaux : **il y a une véritable imbrication entre les réseaux de la stratégie et les réseaux opérationnels** notamment pour ce qui relève du financement (avec d'un côté la définition d'un budget national ou régional pour les infrastructures ferroviaires grâce à des actions de lobbying auprès des gouvernements, des ministères, des institutions supranationales, et de l'autre côté le financement de projets précis à l'échelle d'une municipalité ou d'une agglomération).