

Comité technique risque-DEAL de La Réunion. 15.12.2022

# **Les effets d'une structure collaborative d'intelligence territoriale sur un processus de décision en situation de crise. Approche descriptive**

**Jérôme Vellayoudom**

Doctorant en sciences de gestion.

Management public-Intelligence économique

IAE de Poitiers. Laboratoire CeReGe.

Contacts : [jerome.vellayoudom@gmail.com](mailto:jerome.vellayoudom@gmail.com)



# Comment une structure collaborative d'un dispositif d'IT affecte t-elle un processus de décision?

- Les territoires sont traversés par des crises
  - Elévation du niveau d'incertitude
  - Mise en tension du management des parties prenantes du territoire
  - Temporalité sous le régime de l'urgence
- **L'intelligence territoriale (IT)**, structure collaborative et cadre d'analyse du territoire, contribue à **anticiper les facteurs de crise** et à les **gérer**.
- L'anticipation et la gestion se fondent, notamment, sur **l'observation** et **l'orientation** qui fondent **la décision**.
- Le **défaut d'inclusion d'une catégorie de parties prenantes** à l'écosystème collaboratif affecte les phases d'observation et d'orientation

## CONSEQUENCES

- **Surprise stratégique**
  - **Augmentation du niveau d'incertitude**
    - **Recul du temps de la décision**
      - **Altération de la qualité de la décision**
      - **Possible paralysie décisionnelle**

# Qu'est-ce qu'une crise ?

- « La phase ultime d'une **suite de dysfonctionnements** mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise. » (Libaert, 2005)
- « Les crises ne sont pas des événements mais des **processus** qui se développent dans le temps et l'espace. » Roux-Dufort (2005)
- « Le **moment décisif**, dans l'évolution d'un **processus incertain**, qui permet le **diagnostic** » (Morin, 2012)
- « **L'indécision** », c'est à dire « le moment où, **en même temps** qu'une **perturbation** surgissent des **incertitudes**. » (Morin, 2012)
- La crise répond à « une **temporalité** courte et à une soudaineté » (Dumont, 2001)
- « Certains **indices échappent aux dirigeants** parce qu'ils n'arrivent pas à les **situer dans leur contexte** ou à leur **attribuer un sens**, et surtout parce qu'ils heurtent des **présupposés** bien ancrés portant **sur eux-mêmes et sur l'organisation**. » (Lalonde & Roux-Dufort, 2012, p.81)

# Cadre théorique. L'intelligence territoriale

## L'intelligence territoriale, telle que définie aujourd'hui:

- « *Un **management public** agile (qu'il soit organisationnel mais aussi **comportemental**) de l'information **stratégique** dans lequel la **dimension prospective** fonde son ancrage au sein des différentes politiques publiques* ». (Coussi et Auroy, 2018)
- **S'inspire du développement durable** « *qui met en avant trois principes : la **participation**, l'approche **globale** et **équilibrée** des territoires et le **partenariat*** ». (Girardot, 2004)
- **Produit du consensus** par la création d'un socle de connaissances concernant le territoire objectivant le dialogue entre acteurs aux intérêts divergents (*Herbeaux, 2007 ; Bertacchini, 2012*)
- A une **fonction de médiation cognitive** (*Bertacchini, 2003, 2006, 2012*)
- **Induit une stratégie-réseau** (*Marcon et Moinet, 2000, 2021*) :
- **Souffre de la bureaucratie** et de ses **jeux d'acteurs** (*Moinet et Coussi, 2018 ; Coussi et al, 2014 ; Crozier et Friedberg, 1977*)

# Cadres théoriques secondaires

## **Le développement territorial**

(Torre, 2015 ; Moine, 2006 ; Herbeaux, 2007 ; Menguy, 2008 ; Bertacchini, 2012 ; Pelissier et Deschamps 2018)

## **La pensée complexe**

(Morin, 1977/1981, 2005)

## **L'analyse systémique**

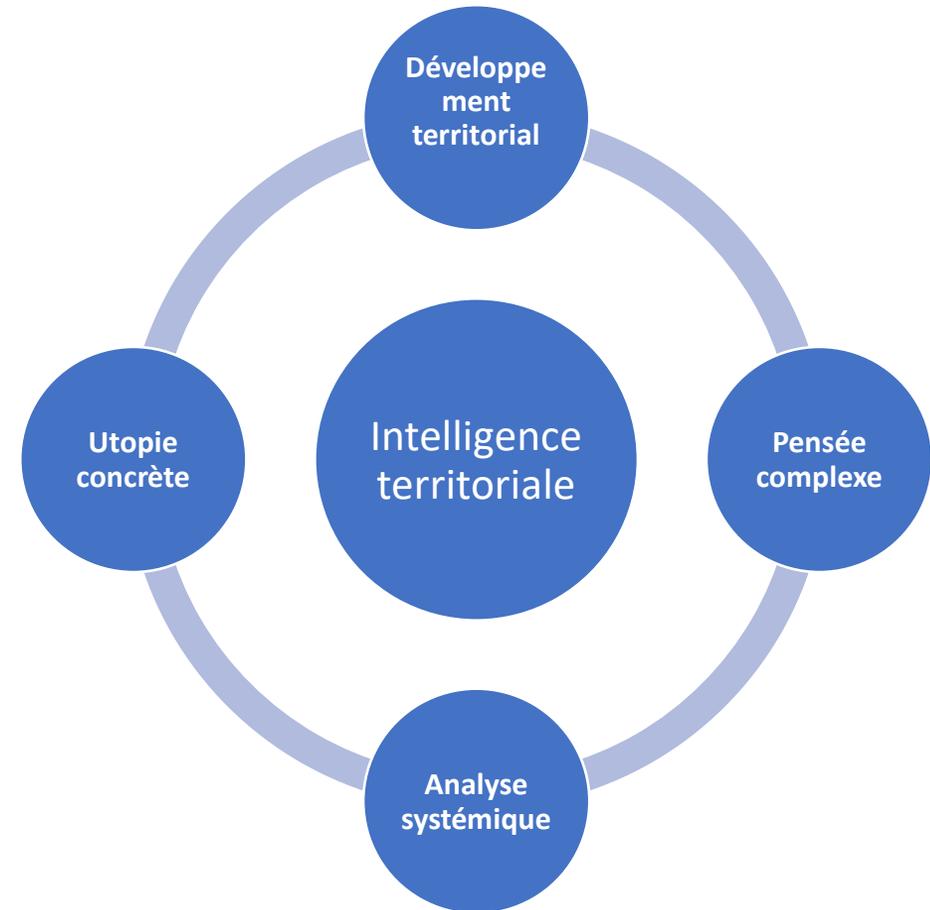
(Moine, 2005, 2006 ; Moine et Faivre, 2011)

## **L'utopie concrète**

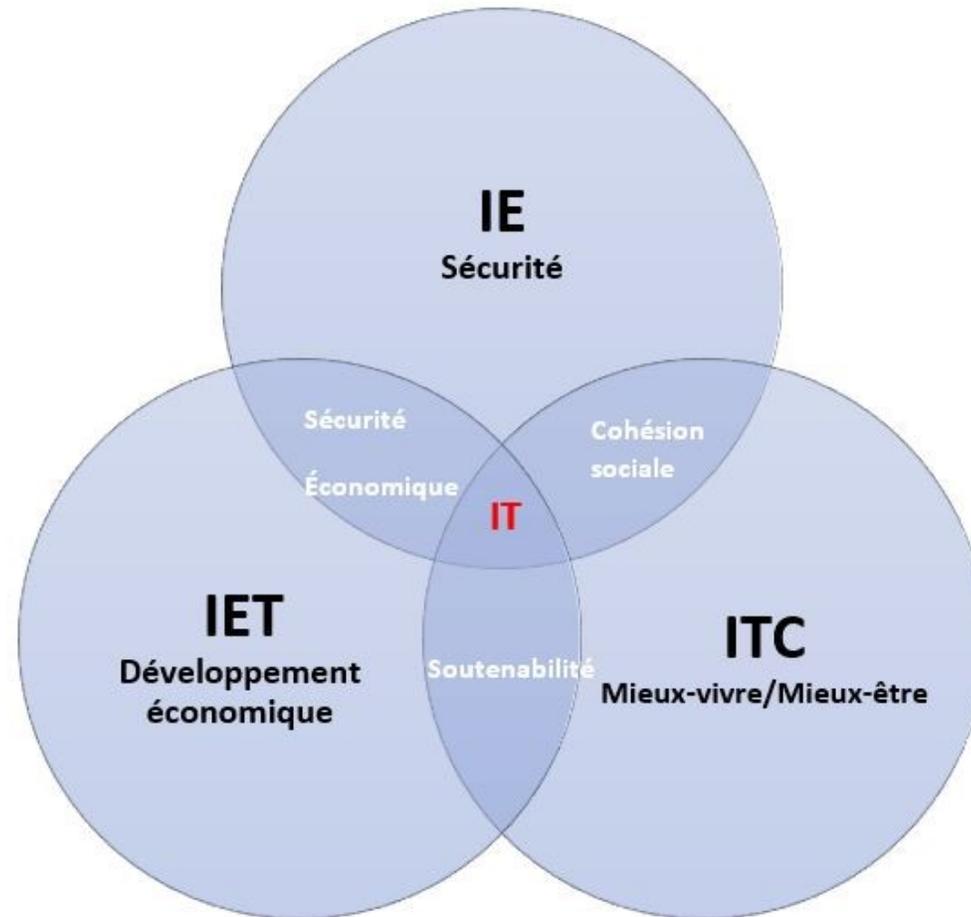
(E. Bloch, 1976)

(Simon Cottin-Marx, Fabrice Flipo, Antoine Lagneau, 1997)

(Coussi, Kupricka, Moinet, 2014)



# Cadre d'analyse de l'IT. Les visions politiques de l'IT



# Cadre d'analyse de l'IT : une diversité d'étés possible. Exemples.

Schéma I

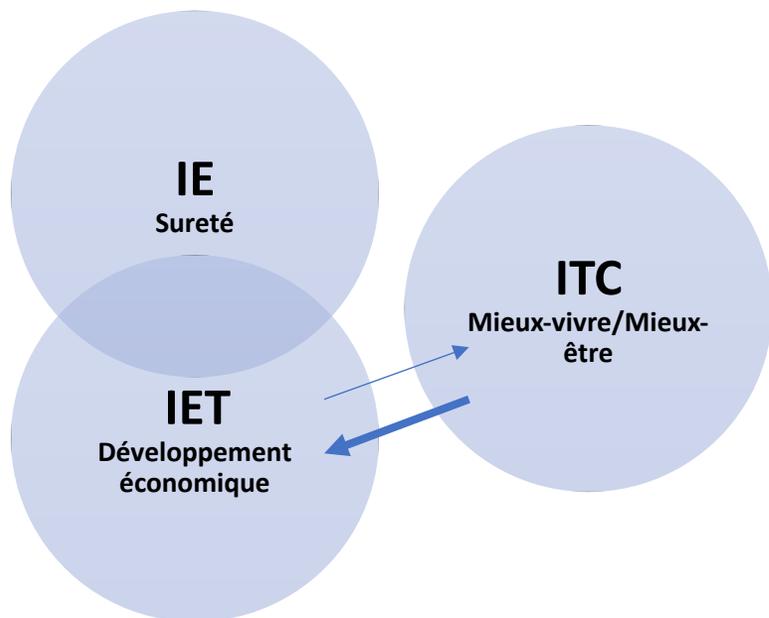


Schéma II

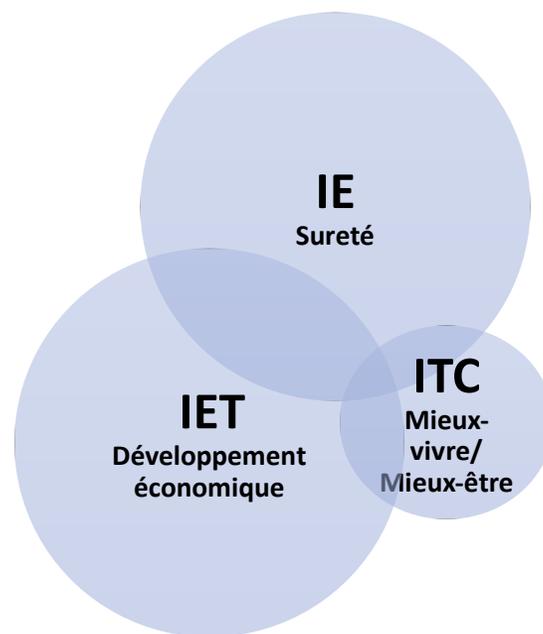
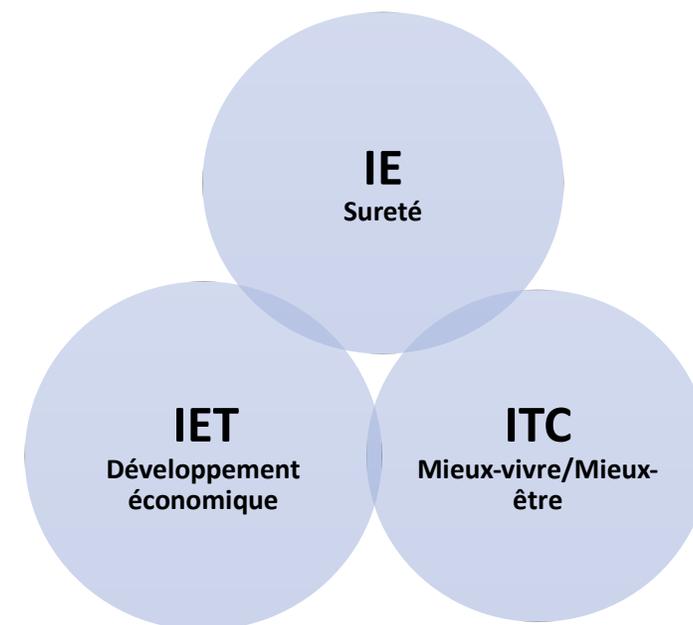
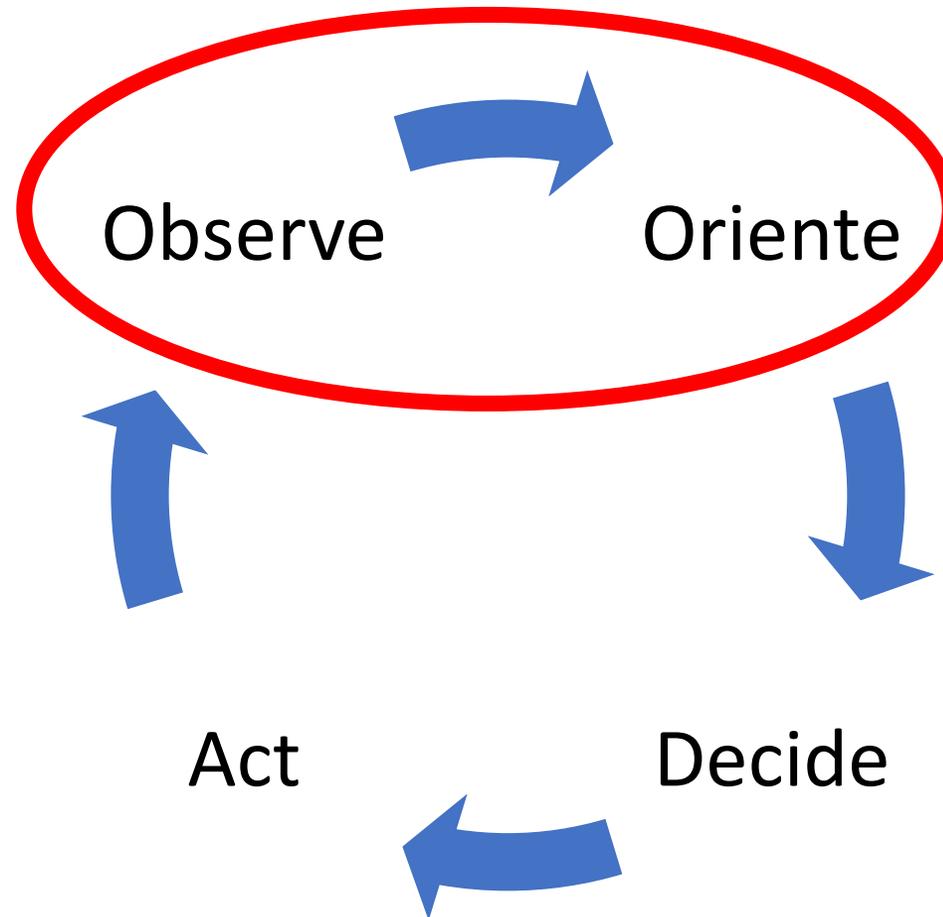


Schéma III

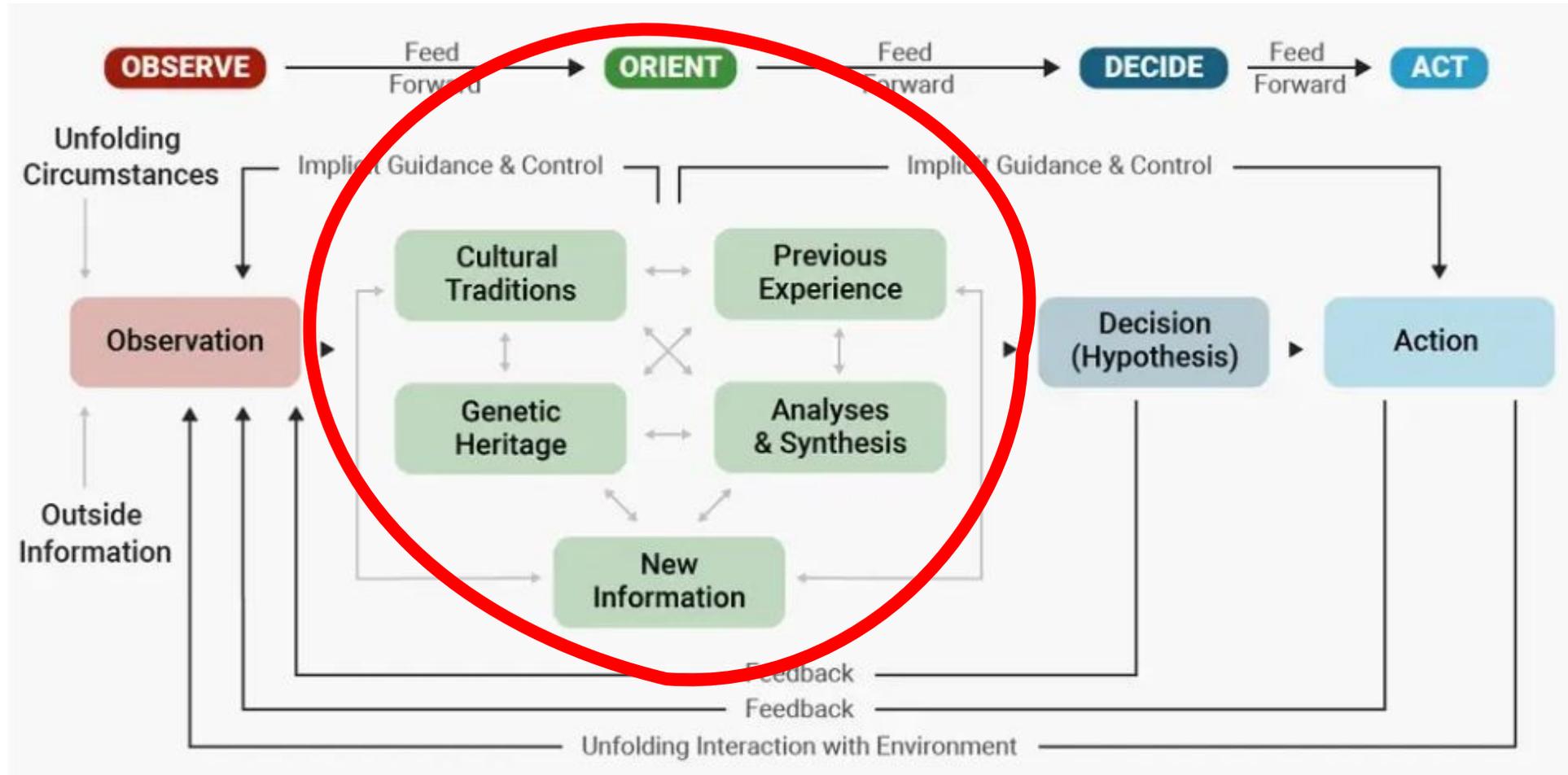


# Cadre théorique. La boucle OODA.

(Boyd, 1976)

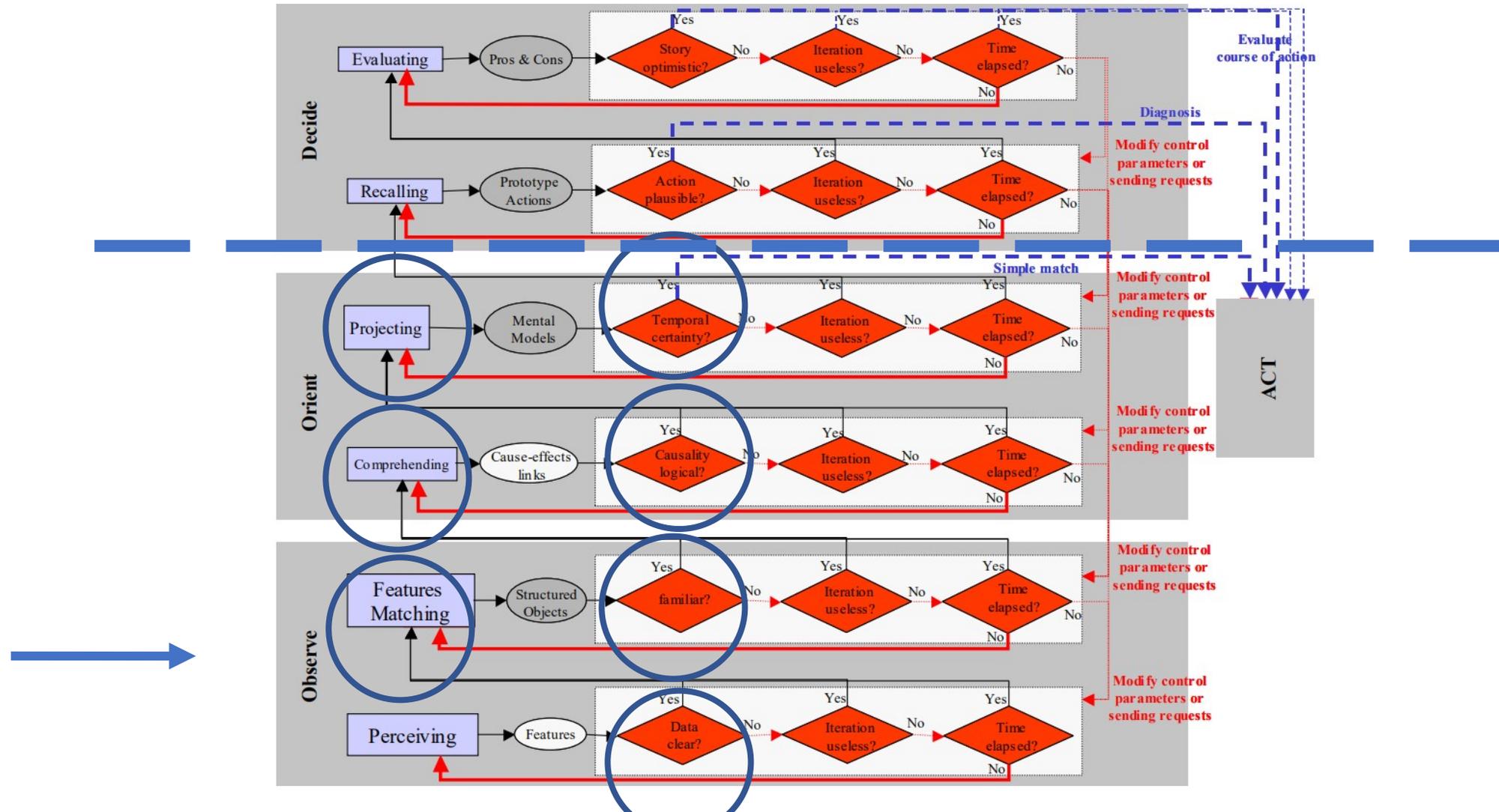


# Cadre théorique. La boucle OODA développée.

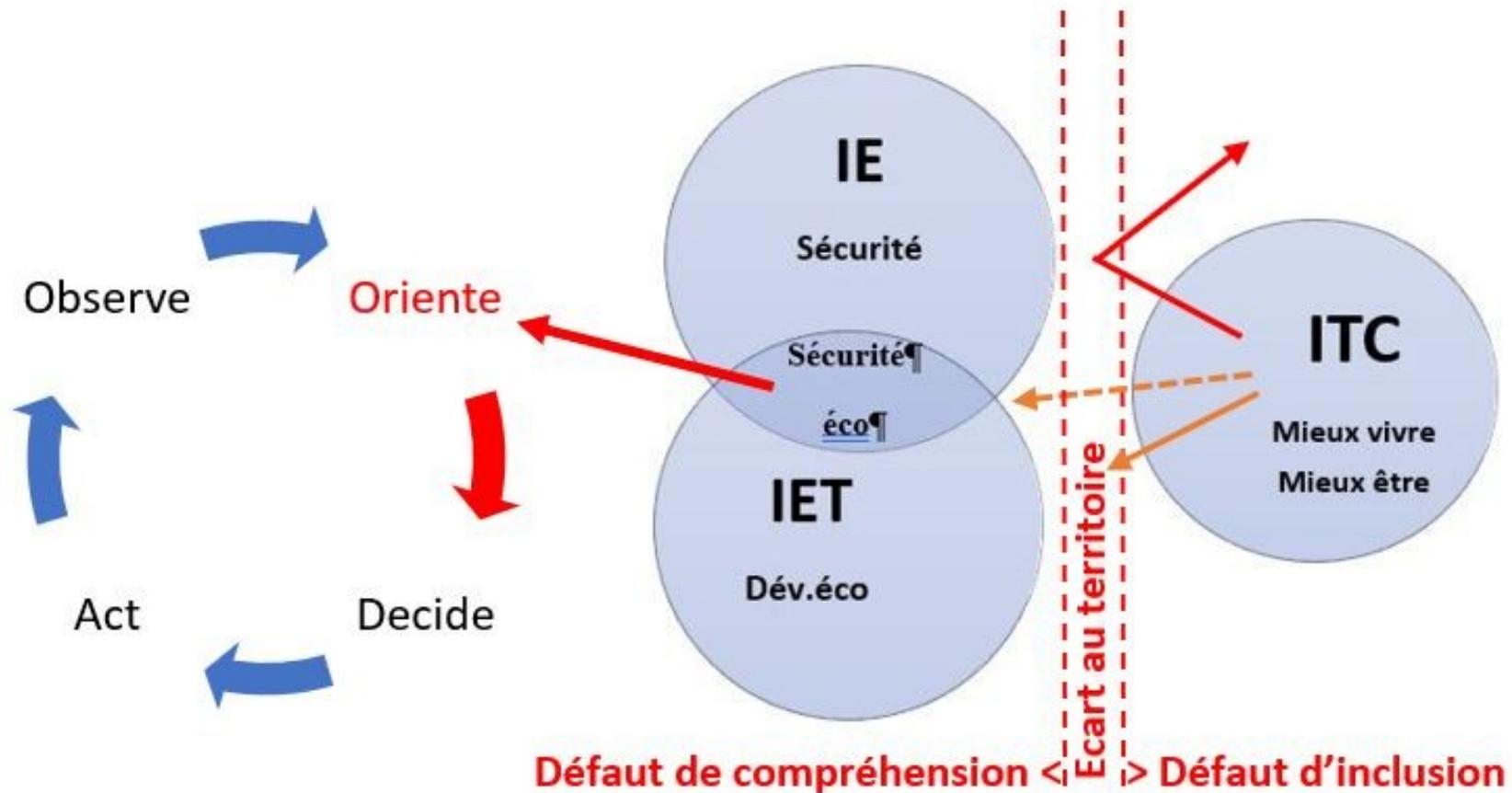


# Cadre théorique. Le processus de décision de la boucle C-OODA.

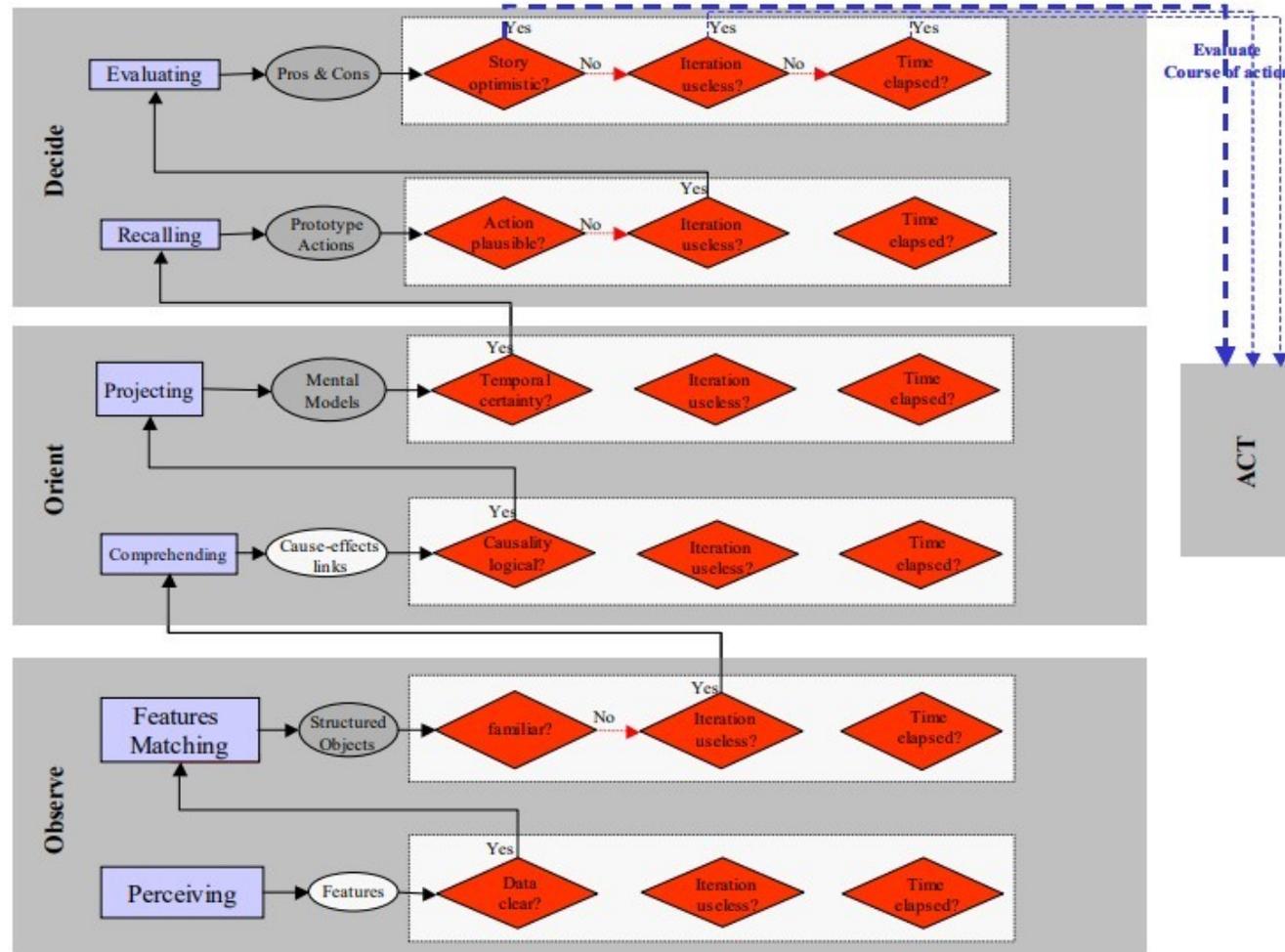
(Breton & Rousseau, 2004)



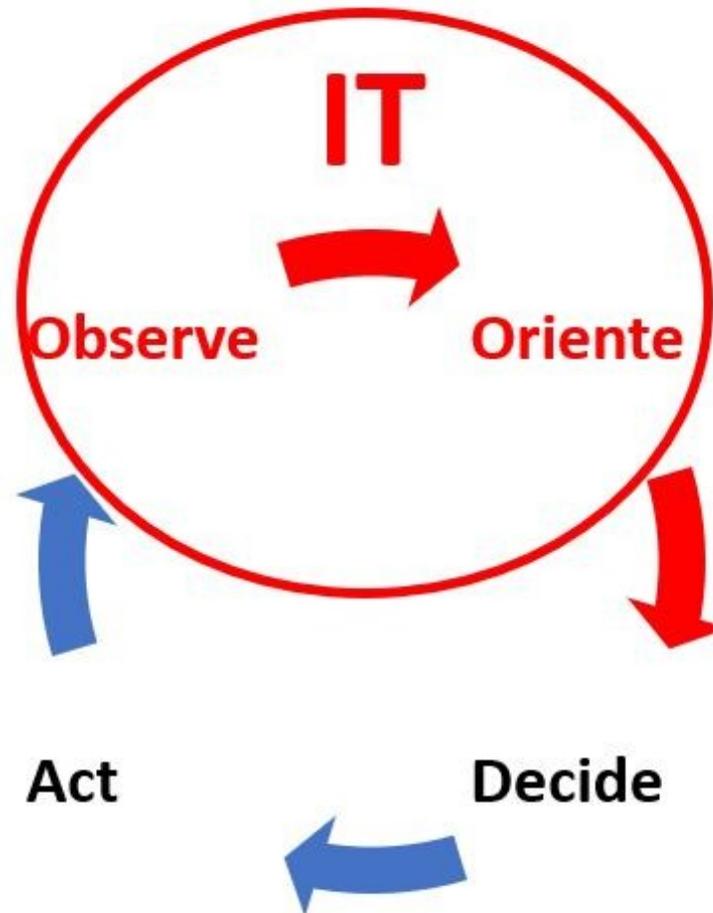
# Discussion. Effet d'une structure collaborative d'IT exclusive de l'ITC sur un processus de décision OODA



# Discussion. The evaluate course of action decision-making level (Breton & Rousseau, 2004)



Résultats. Effets d'une structure collaborative d'un dispositif d'IT sur la boucle OODA.



# Résultats.

- Le défaut de prise en compte de parties prenantes de l'IT induit un **défaut d'intégration de familiarités**
  - *Incongruités* -surprises stratégiques- (Baumard, 2010).
    - Augmentation du niveau d'incertitude
      - Recul du temps de la décision
        - **Le temps échu est le déterminant de la prise de décision**
        - Altération de la qualité de la décision
        - Paralysie décisionnelle
- **Le déficit d'inclusion provoque des dysfonctionnements**
  - Facteur structurant de la crise.
- **Le degré d'inclusivité de la structure collaborative d'un écosystème d'IT contribue à fonder et/ou structurer la crise**

# Applicabilité

- **Espace**
  - Territoire
- **Acteurs**
  - Publics et privés
- **Champs**
  - **Management territorial** : définition et mise en oeuvre des politiques publiques.
  - **Economie** : intelligence économique, guerre économique, pilotage de projets, anticipation et gestions des risques de déstabilisation des organisations.
  - **Sécurité** : anticipation et gestion des risques.
  - **Sureté** : maintien de la cohésion sociale, anticipation et gestions des risques de déstabilisation des organisations.
  - **Défense** (Variante)
- **Objectifs opérationnels**
  - Anticiper
  - Gérer
  - Apprendre
- **Finalité**
  - Garantir la pérennité de l'organisation

# Applicabilité. Covid questionne le stratégique.

Catégories d'activités stratégiques	Nature stratégique pour le développement	Nature stratégique pour la survie quotidienne durant le confinement	Nature d'origine
Entreprises du tourisme	x	-	Stratégique
Industrie sucrière	x	-	Stratégique
Start-up	x	-	Stratégique
Entreprises agricoles de maraîchage	-	X	Ordinaire
Entreprises agricoles d'élevage	-	x	Ordinaire
Entreprises de services à la personne	-	x	Ordinaire
Entreprises de services de santé	-	x	Structurante
Commerces d'hyper-proximité	-	x	Ordinaire
Associations	-	x	Structurante
Mairies	-	x	Structurante

# Applicabilité. Le RETEX

- **Outil transversal** à une large communauté d'acteurs et de pratiques
- **Vocation d'apprentissage** des situations et création d'une connaissance de l'action
- Finalité : améliorer le service public par une meilleure connaissance de l'activité
- Dimensions technique, humaine ou organisationnel
- Implique une diversité de parties prenantes
- **Collecte des données** dans une double temporalité : temps réel et a posteriori –notamment par **entretiens avec intervenants**.

# Perspective : étude RETEX

- **Intérêt**

- Outil transversal à une large communauté d'acteurs et de pratiques
  - Fort potentiel heuristique
  - Montée en généralité et détermination de régularités

- **Enjeu**

- Renforcer la robustesse opérationnelle de l'outil

- **Méthode**

- Etude qualitative
  1. Entretiens semi directifs
  2. Etude de sources secondaires : fiches Retex, documentation administrative, textes réglementaires, tableau de bord, cartographie, médias, photos, etc.

- **Limites**

- Accessibilité aux matériaux

**Merci pour votre attention**