



**HAL**  
open science

# **L'effet de levier réticulaire : un concept opératoire pour les stratégies d'intelligence économique**

Christian Marcon, Nicolas Moinet

► **To cite this version:**

Christian Marcon, Nicolas Moinet. L'effet de levier réticulaire : un concept opératoire pour les stratégies d'intelligence économique. *Revue internationale d'intelligence économique*, 2018, 10 (1), pp.85-97. <hal-02147814>

**HAL Id: hal-02147814**

**<https://hal.science/hal-02147814v1>**

Submitted on 11 Jun 2019

**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.



HAL Authorization

# L'effet de levier réticulaire : un concept opératoire pour les stratégies d'intelligence économique

**Christian MARCON** – [cmarcon@poitiers.iae-france.fr](mailto:cmarcon@poitiers.iae-france.fr)

Professeur des Universités à l'IAE de Poitiers

Laboratoire CEREGE EA 1722

IAE – Université de Poitiers

**Nicolas MOINET** – [nmoinet@poitiers.iae-france.fr](mailto:nmoinet@poitiers.iae-france.fr)

Professeur des Universités à l'IAE de Poitiers

Laboratoire CEREGE EA 1722

IAE – Université de Poitiers

**Christian Marcon** est professeur des universités en sciences de l'information et la communication à l'IAE – Université de Poitiers, dont il dirige le master Communication des Organisations. Auteur d'une des premières thèses en France sur l'intelligence économique, il poursuit ses recherches sur l'intelligence économique et les stratégies d'acteurs en réseau, ainsi que la communication durable.

**Nicolas Moinet**, docteur en sciences de l'information et de la communication, HDR, est Professeur des universités à l'IAE de Poitiers, où il est responsable du Master Intelligence Economique et Communication Stratégique. Formateur et consultant pour des entreprises et institutions, il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles académiques ou professionnels sur le management de l'information stratégique. Il est également diplômé de l'Institut National des Hautes Etudes de Sécurité et de la Justice (INHESJ).

**Resumé** : La notion d'*effet de levier réticulaire* se situe à l'intersection de deux notions faisant habituellement l'objet de recherches séparées. D'une part la notion d'effet de levier, couramment mobilisée dans les recherches financières mais également et de manière extensive lors d'analyses en stratégie où elle désigne l'appui sur un facteur décisif de compétitivité. D'autre part, l'expression *effet réseau* désigne le bénéfice retiré par un acteur de la mise en œuvre d'une stratégie-réseau. Cette communication propose donc d'interroger la notion d'effet de levier réticulaire qui désigne l'appui sur une stratégie-réseau considérée comme le facteur décisif d'une dynamique d'intelligence économique. Dans cette optique est proposée une approche historique du concept de réseau dans l'émergence de l'intelligence économique ainsi qu'une approche conceptuelle de la notion d'effet de levier réticulaire et des variables de l'enclenchement de cet effet. Elle définit les conditions de l'observation et la mesure d'un tel effet, en prenant appui sur une expérimentation conduite dans le contexte de l'impulsion d'une démarche d'intelligence économique au sein d'un réseau d'acteurs de la culture en région Nouvelle Aquitaine.

Mots-clés : effet de levier, réseau, intelligence économique

**Abstract** : The concept of *reticular leverage* which is the focus point of our communication is at the intersection of two concepts usually covered by separate researches. On the one hand the concept of leverage, commonly mobilized in financial research but also and extensively for analysis of strategies which are suggested to be based on a decisive competitive factor. On the other hand, the term *network effect* means the benefit derived by the implementation of an actor-network strategy. We propose to examine the concept of reticular leverage which means leading a network strategy considered as the decisive factor in a dynamic competitive intelligence strategy. In this context, our communication will provide a historical approach of the network concept in the emergence of the french concept of *intelligence économique* and a conceptual approach to the concept of reticular leverage and variables of this engagement effect. It will define the conditions of observation and measurement of such an effect, relying on an experiment conducted in the context of the implementation of a competitive

intelligence process within a network of cultural actors in New Aquitaine region. At last, conclusions will be drawn about the operation of the concept and research prospects.

**Keywords :** leverage, network strategy, competitive intelligence

# INTRODUCTION

La notion d'effet de levier réticulaire, au cœur de notre proposition de communication, se situe à l'intersection de deux notions faisant habituellement l'objet de recherches séparées. D'une part la notion d'effet de levier, couramment mobilisée dans les recherches financières mais également et de manière extensive lors d'analyses en stratégie où elle désigne l'appui sur un facteur décisif de compétitivité. D'autre part, l'expression effet réseau désigne le bénéfice retiré par un acteur de la mise en œuvre d'une stratégie-réseau (Marcon & Moinet, 2000). Dans le cadre de ce colloque, nous nous proposons d'interroger la notion d'effet de levier réticulaire qui désigne l'appui sur une stratégie-réseau considérée comme le facteur décisif d'une dynamique d'intelligence économique.

Si chercheurs et praticiens considèrent le réseau comme un levier déterminant de la réussite des dispositifs d'intelligence économique (Moinet, 2010 ; Marcon, 2014), peu s'intéressent à la dynamique de ce que nous nommons stratégie-réseau pour lui préférer son objet – « le réseau ». Par voie de conséquence, l'effet de levier réticulaire n'a pas encore été clairement défini, conceptualisé et illustré.

Dans cette communication, nous proposons une approche historique du concept de réseau dans l'émergence de l'intelligence économique (1) ainsi qu'une approche conceptuelle de la notion d'effet de levier réticulaire et des variables de l'enclenchement de cet effet (2). Elles permettront de définir les conditions de l'observation et la mesure d'un tel effet, en prenant appui sur une expérimentation conduite dans le contexte de l'impulsion d'une démarche d'intelligence économique au sein d'un réseau d'acteurs de la culture en région Nouvelle Aquitaine (3).

## 1. D'UNE APPROCHE DU RESEAU ...

### 1.1. Le réseau, soubassement « présumé » naturel de l'intelligence économique

Depuis vingt ans, chercheurs et praticiens s'accordent à considérer que le réseau est l'un des leviers déterminants de la réussite des dispositifs d'intelligence économique (Moinet, 2010 ; Marcon, 2014). Selon les textes, le réseau est présenté comme contributif à la dynamique (Martinet & Ribaud 1989 ; Baumard 1990 ; Prescott 1999) ou décisif pour le succès de celle-ci (Martre 1994 ; Besson & Possin 1996 ; Ostgaard et Birley 1996 ; Jakobiak 1998 ; Zartarian 1999 ; Marcon & Moinet 2000 ; Marcon 2009). Mais l'analyse des motifs pour lesquels l'action concertée en réseau fonctionne est à rechercher chez d'autres auteurs, les chercheurs en intelligence économique se contentant généralement d'affirmer ou de prendre acte de l'efficacité habituelle de l'action réticulaire et de postuler la pertinence du réseau dans le cadre spécifique des missions de l'intelligence économique : la veille, l'influence, la sécurité économique, le management des connaissances...

C'est donc chez les auteurs qui analysent les mécanismes de la coopération qu'il faut rechercher des soubassements théoriques. Chez un John H. Clippinger, par exemple, chercheur au *Media Lab Human Dynamics Group* du MIT, qui voit dans l'évolution de plus en plus « sociale » de l'espèce humaine la source du « développement hautement sophistiqué de signaux sociaux qui récompensent et renforcent des formes complexes de comportement coopératif ». <sup>1</sup> L'Homme, animal social, serait donc incité à la coopération ; or l'organisation en réseaux repose spécifiquement sur la coopération entre les acteurs.

En réalité, les explications théoriques des comportements coopératifs sont multiples, et le plus souvent à rebours de cette explication anthropologique. Certaines formulent le paradigme d'un intérêt personnel rationnel bien compris, qui conduit les individus à créer des liens pour optimiser la satisfaction de leurs besoins (Coleman, 1988). Dans cette perspective, la création de liens réticulaires est un investissement pour la constitution de cette ressource désormais reconnue qu'est le capital social, avec l'espoir de bénéficier d'un retour en termes d'opportunités. Un autre courant explique la création de liens par la perspective de l'échange de ressources ayant de la valeur ; le maintien des liens est donc justifié par les perspectives d'échanges positifs pour les parties. Un troisième courant soutient que la création de liens de

---

<sup>1</sup> [https://idcubed.org/home\\_page\\_feature/human-nature-and-social-networks/](https://idcubed.org/home_page_feature/human-nature-and-social-networks/)

réseau repose sur un intérêt partagé et des actions collectives. D'autres formulent des hypothèses explicatives cognitivistes ou similaristes (principe d'homophilie).<sup>2</sup>

Le choix de l'une des explications n'est sans doute pas sans importance dans la perspective de comprendre les bases de l'effet de levier réticulaire. Nous l'intégrerons donc le moment venu dans le modèle proposé.

## 1.2. Des avis contrastés sur l'effet réseau

Un parcours de la littérature scientifique consacrée aux effets réseaux provoque un sentiment contrasté, qui montre la complexité du sujet et invite à la prudence car les auteurs s'intéressent peu à la dynamique de ce que nous nommons stratégie-réseau<sup>3</sup> pour lui préférer son objet – « le réseau » - avec une vision qui, souvent, ne permet pas d'en faire un concept opératoire.

Parmi ceux dont les études sont intéressantes, Catanzaro et al. (2012) par exemple, à la recherche des leviers de réussite des « *entreprises à internationalisation précoce rapide (EIPR)* » notent que les dispositifs d'accompagnement dans les pépinières d'entreprises innovantes accordent une place déterminante aux dimensions connaissance et réseau dans leur offre. Ceci suggère que les acteurs de terrain regardent les réseaux comme un point d'appui essentiel à la réussite, donc le support d'un effet de levier pour le développement. Ce que conforte le propos de Van Loon (2006, p. 309) « *Networks provide higher-order intelligence because of the multiple points of reflection and feedback; they enable a collective learning process that is much faster and more far-reaching than the more old-fashioned linear (primarily paper-based) forms of communicating intelligence, which are derived from centralized forms of authorization and legitimation.* »

Omrane (2013) distingue pour sa part quatre types de réseaux (réseau personnel, réseau de support, réseau d'affaires et de professionnels, réseau universitaire ou technologique) dont les contributions à l'accès aux ressources externes par un entrepreneur sont tout à fait différentes. Ce qui nous inciterait à orienter notre réflexion directement sur la question des types de leviers et des effets qui leurs sont propres. Pourtant, Bonnet-Gravois et Shearmur (2014), dans une étude sur le rôle du réseautage externe dans la production d'innovations au sein de clusters canadiens, concluent que celui-ci « ne joue pas un rôle marqué dans l'explication du niveau local d'innovation », nous prévenant de la tentation de voir dans le réseau un levier naturel, évident, de la réussite de l'entreprise et nous invitant plutôt à adopter un point de vue plus circonstancié.

Il nous semble pourtant soutenable qu'il existe un *effet de levier réticulaire*.

# 2.... A L'EFFET DE LEVIER RETICULAIRE

## 2.1. La notion d'effet de levier réticulaire

Nous proposons de nommer *effet de levier réticulaire* le *supplément de performance dans la conduite d'un projet que retire un collectif d'acteurs de la mise en œuvre d'une stratégie-réseau, comparativement à ce que ces acteurs auraient réussi dans un simple jeu de coordination sur courte période, tel que la théorie des jeux coopératifs permet de l'estimer.*

Dans les jeux coopératifs se forment des coalitions, chacun gardant en ligne de mire la maximisation de son gain personnel. Si les coalitions ainsi formées perdurent, c'est uniquement parce qu'elles apparaissent à leurs auteurs comme un dispositif de maximisation et que « les engagements contractés par les agents sont irrévocables et sont garantis par une institution apte à les faire respecter » (Perreau, 2009).

---

<sup>2</sup> Pour une présentation assez complète des théories de base relatives aux réseaux de petite taille, voir Katz N., Lazer D., Arrow H., Contractor N., *Network Theory and Small Groups*, *Small Group Research*, vol 35 N° 3, Juin 2004, p. 308-322

<sup>3</sup> Une stratégie-réseau consiste à créer ou, le plus souvent, à activer puis à orienter les liens tissés entre des acteurs dans le cadre d'un projet (Marcon, Moinet, 2000).

*L'effet de levier réticulaire est rendu possible par l'émergence d'une dynamique collective, reposant à la fois sur une analyse rationnelle du bénéfice attendu (collectif et individuel) et sur l'engagement et l'esprit de soutien que génère un sentiment d'appartenance partagé à une forme de communauté ancrée dans un terrain donné.*

L'effet de levier réticulaire repose sur le fait que le réseau est un langage partagé, au sens d'une *praxis* collective, tacite ou explicite, instable, mobile, à niveaux de densité variables selon que les liens sont forts ou faibles. En ce sens, le réseau est mieux en capacité d'épouser une réalité mouvante que Jullien (2005) nomme *un potentiel de situation*. C'est ce que soutiennent Bernard Besson et Jean-Claude Possin lorsqu'ils écrivent que « *le réseau est avant tout un langage reliant les compétences susceptibles d'échanger des questions et des réponses. [...] Réseaux de compétences, de circonstances et de confiance et parfois de connivence, macro ou micro, relèvent comme la mémoire et les autres éléments fondamentaux de l'immatériel, de l'inachevé. Aucune organisation ne peut prétendre à l'identification exhaustive des réseaux internes ou externes qui sont à sa disposition. L'organisation de l'entreprise en réseau est toujours, elle aussi, en devenir.* »

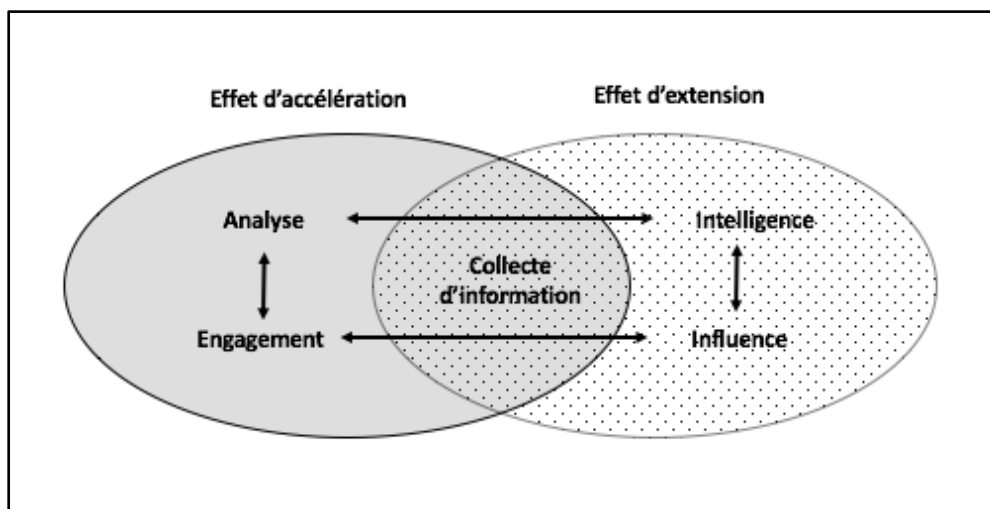
Le réseau est plus agile (Moinet, 2011) que la coalition. Il aspire vers lui tous les dispositifs de communication qui favorisent l'expression de son langage propre, notamment les espaces socionumériques actuels. Il permet d'atteindre beaucoup plus rapidement le fameux *point de bascule* (Gladwell, 2003) qui enclenche le passage d'une situation incertaine et une situation favorablement orientée. Enfin, le réseau est un espace de stratégie ouvert (Marcon & Moinet, 2000), qui permet aussi bien l'action offensive que l'action stabilisatrice (Marcon, 2016).

Dans une logique d'intelligence économique, l'effet de levier réticulaire est double :

- Effet d'accélération de la collecte d'information, de l'analyse de l'information, de l'engagement dans l'action, donc de la boucle OODA (Moinet, 2011) ;
- Effet d'extension de la veille, du maillage des intelligences, de l'influence.

Nous suggérons que l'articulation des deux effets peut se faire de la manière suivante :

Figure 1 – Schématisation de l'effet de levier réticulaire (Marcon, Moinet, 2017)



## 2.2. Les modalités d'une observation. Le cas d'une mobilisation.

Sous certains aspects, l'effet de levier réticulaire est sans doute susceptible de faire l'objet d'une mesure quantitative. Pour s'en convaincre, il suffit de voir comment s'opèrent des mobilisations via les réseaux sociaux ; les chiffres sont accessibles. Un cas remarquable est celui d'une caissière licenciée en 2011 pour avoir récupéré un bon de réduction pour un hamburger gratuit abandonné par une cliente.

La caissière et son employeur étaient engagés dans un jeu coopératif travail contre salaire, engagement « contracté » au sens littéral du terme via un contrat de travail, et garanti par l'institution qu'est le droit du travail et son dispositif de gestion de litiges que sont les tribunaux des Prud'hommes. L'enseigne Cora, en décidant de licencier sa salariée pour un équivalent financier ridicule, a estimé que la coopération était rompue, qu'elle ne permettait plus à chaque partie d'optimiser le gain attendu en ayant mis fin à la confiance de l'enseigne dans la salariée. Ce faisant, l'enseigne a parié stratégiquement sur la prévalence d'un dispositif établi, mais relativement lent et ne prenant pas en compte la variable réputation et l'effet de levier réticulaire.

Le mouvement qui s'est enclenché a montré que l'enseigne avait ignoré le potentiel de situation représenté par la capacité d'engagement rapide et massif d'acteurs, individuellement influents ou non, dans le jeu. Le syndicat dont était membre la caissière a, traditionnellement, soutenu sa déléguée. Une action que Cora avait probablement anticipée, la personne incriminée étant déléguée depuis dix ans. L'intervention de la députée de Moselle Aurélie Filipetti a fait entrer dans le jeu un acteur ayant une légitimité d'élue d'envergure nationale, qui a attiré l'attention du quotidien local très lu *Le Républicain Lorrain*, lequel a été repris par *L'Express.fr*. Cette séquence était également prévisible. Ce que n'avait pas compris l'enseigne Cora est l'effet levier réticulaire qui a suivi :

- Accélération du partage de l'information et de la manifestation d'indignation sur la page Facebook de l'enseigne de la part de personnes qui n'avaient pas d'intérêt direct à l'affaire si ce n'est un engagement dont nous faisons l'hypothèse – suivant en cela le troisième courant explicatif des comportements coopératifs exposé plus haut – qu'il est motivé par les sentiments d'appartenance à deux communautés de destin : celles de salariés qui se sentent menacés dans leur emploi et projettent sur eux-mêmes la réalisation du risque qui s'est opéré là ; celle de clients attachés à leur enseigne et jugeant que celle-ci trahit la confiance qu'ils lui accordent.<sup>4</sup>
- Accompagnement du mouvement par des collectifs citoyens et des journalistes qui ont apporté un langage, un argumentaire, une expertise de la mobilisation.
- Réaction maladroite du *community management* de l'enseigne qui laisse d'abord les commentaires négatifs s'accumuler sur la page Facebook de l'enseigne avant de les supprimer totalement, et de mettre un commentaire maladroit en ligne, ce qui renforce la réaction de mécontentement et la conduit à changer de support en basculant sur Twitter où #cora devient rapidement le n°2 des *trending topics* de Twitter, ce qui élargit l'influence des opposants qui ne sont plus canalisés sur la page Facebook.
- Engagement dans l'action d'un avocat connu et influent sur les réseaux sociaux qui a fourni en ligne une argumentation juridique détricotant celle de l'enseigne.
- Extension et accélération de l'indignation, générant ce que l'on nommera ici, pour reprendre une expression courante, un *bad buzz* considérable.
- Réponse par une vidéo de l'enseigne (aujourd'hui indisponible) qui relance l'indignation, génère des parodies...

L'enseigne a finalement renoncé au licenciement.

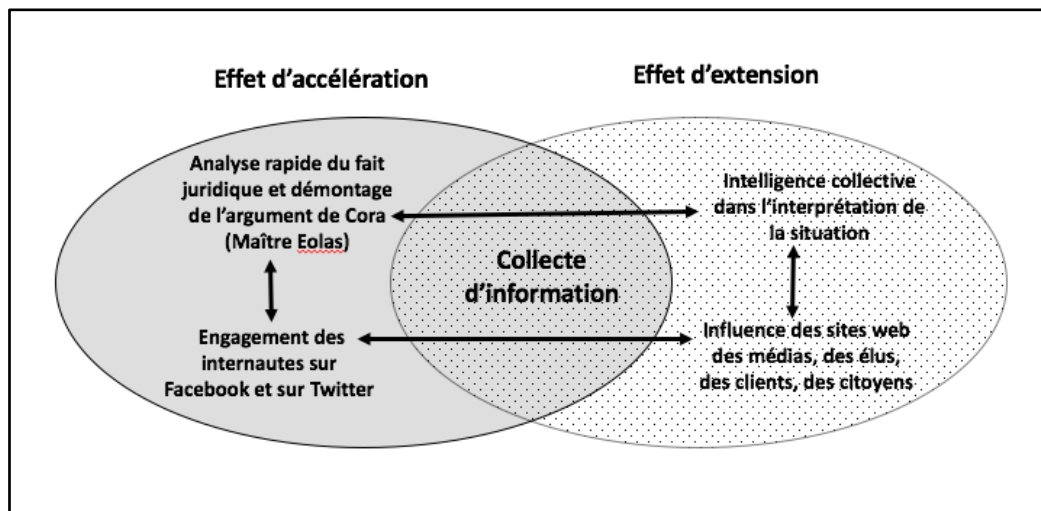
Dans cet exemple, l'enseigne Cora s'est montrée moins agile, moins intelligente que le réseau des acteurs mobilisés pour l'occasion, réseau de circonstance qui s'est dispersé depuis. Si l'opposition à l'enseigne Cora avait respecté les règles du jeu coopératif classique, le résultat aurait peut-être été une victoire de la caissière devant les Prud'hommes et un résultat identique : l'annulation du licenciement. Rien ne permet de le savoir. L'effet levier réticulaire a été, à tout le moins, un gain de temps considérable dans l'obtention du résultat puisque l'enseigne a renoncé très rapidement à licencier sa caissière. Il est possible aussi que l'effet levier réticulaire soit l'abandon d'une procédure qui aurait, sinon, abouti à un licenciement effectif.

On le voit dans cet exemple, s'il est possible de le mesurer partiellement, le bénéfice de l'effet réseau est très largement qualitatif. Il se ressent. Il se met en récit. Il s'argumente. Il se décrit en exemples. Il est donc plutôt scientifiquement accessible par des méthodes qualitatives de recherche action, d'entretiens semi ou non directifs, touchant parfois à l'ethnographie dans le sillage de l'étude fondatrice de Barnes en 1954.

---

<sup>4</sup> Le slogan de Cora est « Cora et moi. La confiance est là ».

Figure 2 – Schématisation de l'effet de levier réticulaire. Le cas Cora.  
(Marcon, Moinet, 2017)



### 3. L'EXEMPLE D'UN RESEAU D'ACTEURS CULTURELS

Une observation a été réalisée dans le cadre d'une recherche-action pour le compte du Pôle Régional des Musiques Actuelles de Poitou-Charentes entre janvier 2015 et décembre 2017 sur l'impact que pouvait avoir l'introduction d'une démarche d'intelligence économique sur un réseau d'acteurs des musiques actuelles. Les acteurs du département des Deux-Sèvres ont été choisis pour cette expérimentation.

#### 3.1. Les étapes de l'étude

L'étude s'est déroulée en 4 étapes :

- Sensibilisation à l'intelligence économique et aux bénéfices potentiels d'une action d'influence en réseau (décembre 2014 – janvier 2015) ;
- Cartographie de leurs réseaux (printemps 2015) à partir d'une grille qui leur permettait successivement de recenser : les acteurs avec lesquels ils étaient en relation de manière régulière et les organisations (professionnelles et autres) au sein desquelles ils siégeaient – lieux d'influence logique.
- Entretiens semi-qualitatifs individualisés (octobre - novembre 2016) visant à appréhender les effets de l'action menée : perception de la logique réseau, actions menées en réseau, effets de levier ressentis...
- Entretien collectif de bilan, de partage de ressentis et de retour d'expérience (décembre 2016)

Initialement, une seconde cartographie des réseaux était prévue, qui aurait permis une mesure de l'évolution des réseaux. Elle a dû être abandonnée en raison, d'une part du changement du périmètre de la région, qui a introduit une assez large reconsidération par les acteurs de la portée du réseau qu'ils constituaient, et d'autre part de l'extrême charge de travail des acteurs qui rendait compliquée et difficilement recevable la demande.

Pour autant, les entretiens ont révélé des informations intéressantes quant à l'effet de levier réticulaire généré via l'action menée par le PRMA qui consistait en un accompagnement dans l'analyse des pratiques informationnelles, dans la réalisation de diagnostics stratégiques, dans la veille collective, dans l'organisation de rencontres...

### 3.2. Enseignements de l'étude et discussions

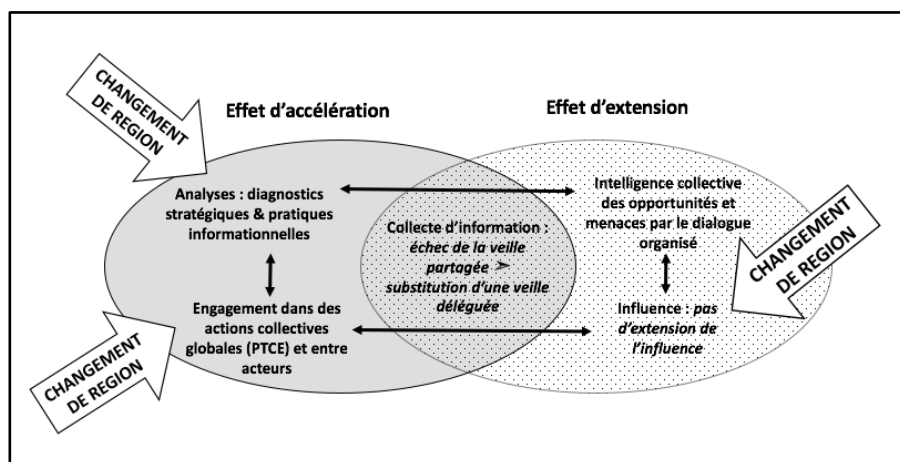
Ce que l'étude a montré, c'est d'abord l'impact de la culture des acteurs sur l'effet levier réticulaire. Les acteurs des musiques actuelles sont pétris d'une culture de la collaboration, de l'ouverture, de l'échange direct d'information qui a nourri leur *intelligence* collective des opportunités et menaces pesant sur eux et leur *engagement* collectif dans l'action PTCE (Pôle Territorial de Coopération Economique) ainsi que diverses actions en sous-groupes, au moyen d'un dialogue simple et direct organisé par le Pôle animateur du projet. De même, les analyses stratégiques menées par chacun sous l'impulsion et avec le concours de l'animatrice du Pôle ont été abordées avec simplicité, sans rétention d'information, et poursuivies pendant la période. Il s'agit là, non pas d'un effet de l'action collective en tant que tel, mais du résultat du choix des acteurs de s'inscrire dans la démarche et de s'appuyer sur une animation du projet. L'effet levier, certain, est sans doute indirect.

Le deuxième enseignement est que l'effet de levier réticulaire a été quasiment nul en matière de collecte d'information et d'extension de l'influence. Les acteurs ont cherché, sous l'impulsion du Pôle animateur du projet, à identifier des axes de veille et à répartir ces axes en vue d'un partage qui permette à la fois une économie des forces et une concentration des efforts. Cette action-là est un échec. Priorité accordée à un court terme où se joue parfois la survie des structures, manque de ressources humaines disponibles et qualifiées, manque d'appétence pour une plateforme numérique supposée faciliter le partage : la dynamique n'y a pas résisté. Si le partage oral est privilégié, chacun fait sa veille avec ses propres sources (souvent les mêmes) et aucun effet positif n'a été détecté dans le cadre de l'action menée.

Le troisième enseignement de l'étude est que le réseau n'a aucunement accru son influence sur son environnement, ou de manière très marginale. Seul un acteur, par ailleurs d'assez grande taille et structuré, a très consciemment engagé une démarche de rapprochement de ses tutelles ou de ses financeurs afin de mieux se faire identifier et reconnaître, améliorant par là sa capacité à influencer sur son accompagnement politique. Un second acteur a initié une action en direction d'un réseau d'entreprises locales pour s'y faire reconnaître et admettre. Mais, faute de temps, faute de concordance des disponibilités, ce qui semblait porteur s'est arrêté.

Enfin, il faut intégrer à l'analyse le fait que, durant la période de l'action, la Région Poitou-Charentes a été fusionnée avec les régions Aquitaine et Limousin pour constituer la Nouvelle Aquitaine. Le dispositif réseau construit via le PTCE, qui pouvait penser sa cohérence, sa dynamique et son potentiel d'influence à l'égard d'un acteur régional connu et relativement proche géographiquement, s'en est trouvé fortement perturbé. Les acteurs ont questionné la portée et la pérennité de l'action PTCE, ce qui a sans doute contribué à temporiser l'investissement des acteurs, dans l'attente d'une lecture plus claire de l'évolution organisationnelle du dispositif des musiques actuelles en Nouvelle Aquitaine, affectant d'autant l'effet réseau réticulaire.

Figure 3 – Schématisation de l'effet de levier réticulaire. Le cas du PTCE Les Interactifs



# CONCLUSION

Cette première approche de la notion d'effet de levier réticulaire nous a permis d'en formuler une définition opératoire en termes de *supplément de performance pour un collectif d'acteurs*.

Nous en avons également précisé l'origine : *l'émergence d'une dynamique collective, reposant à la fois sur une analyse rationnelle du bénéfice attendu (collectif et individuel) et sur l'engagement et l'esprit de soutien que génère un sentiment d'appartenance partagé à une forme de communauté ancrée dans un terrain donné*.

Nous proposons enfin une approche analytique de l'effet de levier réticulaire suggérant que celui-ci procède de la combinaison d'un effet d'accélération de la collecte d'information, de l'analyse de l'information et de l'engagement dans l'action - donc de la boucle OODA et d'un effet d'extension de la veille, du maillage des intelligences, et de l'influence. C'est l'analyse de cette combinatoire, ancrée dans chaque contexte, mais sous-tendue par des mécanismes qui peuvent être décrits et étudiés, qui ouvre le plus de perspectives stimulantes.

Les deux cas présentés confirment, tant dans leurs développements que par le truchement de schémas de synthèse, que l'angle d'analyse choisi est fécond pour de futures études de cas qui permettront, nous l'espérons, d'approfondir les notions présentées ici et l'enrichir la compréhension de cette forme d'effet levier trop tacitement admis jusqu'à présent pour véritablement avoir été exploré.

# BIBLIOGRAPHIE

- BARNES, J. A. , "Class and committees in a Norwegian island parish", Human Relations, pp. 39-58, 1954
- BESSON B. et POSSIN J.-C., Du renseignement à l'intelligence économique, Editions Dunod, 1996
- BESSON B. & POSSIN J.-C., "Les réseaux. Méthodologie", Regards sur l'IE, n° 8, mars-avril, pp. 8-12, 2005
- BONNET-GRAVOIS N., SHEARMUR R., "Quel rôle réel pour les réseaux de firmes dans l'innovation locale ? Une analyse des bassins d'emplois canadiens durant la période 1997-2005", Revue d'Economie régionale et Urbaine, p. 121-154, 2014
- BORGATTI S.P. et FOSTER P.C., "The Network Paradigm in Organizational Research : A Review and Typology", Journal of Management, vol. 29, n° 6, p. 991-1013, 2003
- BURT R.S., Structural holes : the social structure of competition, Harvard University Press, 324 p., 1995
- BURT R.S., "The network structure of social capital", in Research in Organizational Capital, vol. 22, 2000
- CATANZARO A., MESSEGHEM K., SAMMUT S., "Accompagner l'entreprise à l'internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire", Revue de l'entrepreneuriat, vol. 11, p. 33-53, 2012/2013,
- DUBOST N., "Un exemple de stratégie de renforcement des moyennes entreprises : l'échange relationnel comme moyen de gérer la dépendance économique envers les clients", Revue Internationale PME, volume 9, numéro 2, 1996
- DUNCAN S., "Social Networking Systems as Competitive Intelligence Tools", Compétitive Intelligence Magazine, volume 9 numéro 4, pp. 16-19, 2006
- FREEMAN L.C., "Centrality in social networks : conceptual clarification", Social Networks, volume 1, Issue 3, p. 215-239, 1978-79
- GLADWELL M., Le point de bascule : comment faire une grande différence avec de très petites choses, Editions Transcontinentale, 2003
- GRANOVETTER M., "The strength of weak ties", American Journal of Sociology, 78, 6, p.1360-1380, 1973

GROSSETTI M. et BES M.-P., "Les effets de la proximité spatiale dans les relations entre organisations : encastremements et découplages", 3<sup>e</sup> Journées de la Proximité, Centre d'étude des rationalités et des savoirs – Université Toulouse-le-Mirail, 2001

JULLIEN F., Conférence sur l'efficacité, Presses Universitaires de France, 2005

MARCON C., La recherche française en intelligence économique : bilan et perspectives, Editions L'Harmattan, 2014

MARCON C., MOINET N., La stratégie-réseau, Editions ZéroHeure, 2000

MARCON C., MOINET N., Développez et activez vos réseaux relationnels, Editions Dunod, 2007

MARTINET B. et RIBAULT J.-M., La veille technologique, concurrentielle et commerciale, Paris : Editions d'Organisation, 1989

MOINET N., Petite histoire de l'intelligence économique : une innovation « à la française », Editions L'Harmattan, 2010

MOINET N., Intelligence économique. Mythes & réalités, CNRS Editions, 2011

MIRA-BONNARDEL S., "Croissance des PME par l'internationalisation : l'effet de levier réticulaire des chambres de commerce françaises à l'étranger", Revue Internationale PME, 2015

OMRANE A., "Les réseaux sociaux de l'entrepreneur et son accès aux ressources externes : le rôle des compétences sociales", Management et Avenir, n°65, pp. 73-93, 2013/7

OSTGAARD A. & BIRLEY S., "New venture growth and personal network", Journal of Business Research, vol 36, pp. 37-50, 1996

PEREAU J.-C., "Négociation et théorie des jeux : les " dessous " d'un accord acceptable", *Négociations*, 2/2009 (n° 12), p. 35-49. URL : <http://www.cairn.info/revue-negociations-2009-2-page-35.htm> DOI : [10.3917/neg.012.0035](https://doi.org/10.3917/neg.012.0035)

PRESCOTT J. E., The Evolution of Competitive Intelligence. Designing a process for action, Proposal Management, Spring, pp. 37-52, 1999

ZARTARIAN M., "La force des réseaux", Veille Magazine, n° 24, mai, p. 8, 1999

VAN LOON J., "Network", Theory, Culture & Society, Vol. 23(2-3): 307-322, 2006

WOITIER Chloé, La caissière de Cora ne sera finalement pas licenciée, <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2011/10/26/01016-20111026ARTFIG00540-menacee-de-licenciement-pour-avoir-pris-un-ticket-de-caisse.php>

[http://archives-lepost.huffingtonpost.fr/article/2011/10/26/2622846\\_cora-une-caissiere-risque-d-etre-licenciee-pour-le-vol-d-un-ticket-de-caisse\\_13.html#reactions](http://archives-lepost.huffingtonpost.fr/article/2011/10/26/2622846_cora-une-caissiere-risque-d-etre-licenciee-pour-le-vol-d-un-ticket-de-caisse_13.html#reactions)