Intelligence économique d'entreprise et réseaux. Questions de gouvernance et d'éthique

Christian Marcon
Maître de conférences
Université de Poitiers

Equipe « Intelligence économique et stratégies de communication »
CEREGE EAD 1722

Résumé :

Dans le champ de l'intelligence économique, de véritables stratégies-réseaux sont mises en œuvre à tous les stades du cycle du renseignement. Ces stratégies induisent des questions managériales et éthiques complexes. L'article met en évidence des variables essentielles à bonne gouvernance en réseau en l'absence de cadrage éthique spécifique.

Business intelligence and networks. Questions about governance and ethics

Summary :

Actors of business intelligence ordinarily use network-strategies at each stage of the cycle of information. These strategies ask complex questions about management and ethics. Considering a lack of specific ethical basis on this subject, we try to underline some key elements for the governance of networks from a business intelligence point of view.

Intelligence économique d'entreprise et réseaux. Questions de gouvernance et d'éthique

En 1964, l'économiste F. Perroux publia un petit ouvrage intitulé « Industrie et création collective ». Oublié depuis, cet ouvrage mettait en exergue la nécessité du travail collectif dans la perspective de la création de valeur. On y lisait en particulier cette critique cinglante : « en ce siècle de création collective, nos esprits demeurent prisonniers de vieilles interprétations individualistes et statiques ». Trente ans plus tard, de Rosnay (1995) sentait poindre « l'homme symbiotique », connecté au *cerveau planétaire*, ce « macro-organisme » constitué par l'ensemble des hommes et de leurs machines, des nations et des grands réseaux de communication ». En trente années seulement, nous étions passés d'un paradigme caractérisé par la dichotomie (individuel / collectif ; entreprise / environnement), la lenteur, l'entreprise égocentrique, à un nouveau paradigme de la symbiose[1] (individu – collectif ; humain – machine) dans lequel l'entreprise se situe par rapport à un environnement devenu central, dont elle n'est plus séparée par des frontières aussi marquées.

Indéniablement, des efforts ont été accomplis pour guider les entreprises vers une meilleure appréhension de la complexité moderne. Les méthodes de management ont progressivement cherché à faire évoluer l'entreprise pyramidale vers des modes d'organisation qui laissent davantage de place à l'initiative et à la coordination plus informelle. La vogue du knowledge management, soutenu par l'apparition de logiciels performants et séduisants, a contribué à renforcer cette idée que l'intelligence est avant tout collective.

Mais comment ce collectif doit-il s'organiser pour montrer sa capacité créatrice ? Tout indique que la structure en réseau est la réponse la mieux adaptée à cette question. Que la problématique soit interne à l'entreprise (entreprise en réseau) ou qu'il s'agisse de coordonner les activités de plusieurs acteurs économiques et/ou non économiques (entreprise – stakeholders), l'approche par la stratégie réseau se révèle puissamment efficace. Ce point admis, deux nouvelles questions se posent. Quelle gouvernance le réseau doit-il établir ? Quelles règles déontologiques doit-il se donner pour permettre aux acteurs impliqués d'agir avec conscience et, partant, avec dévouement et dynamisme ?

Ces questions sont d'autant cruciales qu'il s'agit de l'intelligence économique d'entreprise car, malgré le choix de l'acteur de demeurer dans le strict cadre légal, l'intelligence économique souffre d'une réputation, sinon sulfureuse, du moins entachée de perplexité. A fortiori, associer réseau et intelligence économique interroge : comment gouverner éthiquement des réseaux dont la vocation est principalement de chercher de l'information et de mettre en place des stratégies concurrentielles ?

---

[1] Au sens que lui donne de ROSNAY (1995, p. 338) : « association entre espèces vivantes se réalisant au bénéfice mutuel des partenaires. Par extension, association entre des espèces vivantes et des systèmes ou organisations macrobiologiques incluant des machines. »

Pour répondre à cette question, nous procéderons en trois temps. Nous préciserons d'abord la notion de réseau et explorerons pour notre étude les ressorts de la gouvernance mis en avants dans des travaux de sociologues. Nous exposerons ensuite le rôle des réseaux dans une démarche d'intelligence économique, un rôle qui devient central à toutes les phases du cycle du renseignement (2). Enfin, nous nous efforcerons de mettre en lumière les ressorts du fonctionnement d'un réseau, avec leur cortège de questions managériales et éthiques (3).

1. Structure en réseau et gouvernance

Pour aborder les questions que pose la gouvernance du réseau, sans doute faut-il revenir à la notion même de réseau et entreprendre une approche systémique de cette gouvernance.

1.1. Notion de réseau

Les premières définitions en langue française du réseau sont déjà fort anciennes. Au XIIe siècle, *réseau (qui s'écrivait alors réseuil, réseul, rets)*, dans son sens concret, désignait un petit filet pour capturer des animaux. Le terme *réseau* conserve encore aujourd'hui cette connotation particulière, à la fois positive et négative : le réseau enserre et prive de liberté ; le réseau étend la capacité de collecte.

Il faut attendre le XIXe siècle pour que *réseau* commence à perdre sa connotation négative, une connotation qui semble étrangère aux Anglosaxons puisque l'anglais use du terme *network*, littéralement *le filet qui travaille*. C'est à cette époque qui voit se développer les voies de chemin de fer et se multiplier les routes que *réseau* prend le sens d'un ensemble de voies qui mettent en communication, qui relient, multipliant ainsi les opportunités de circulation des marchandises, des hommes et des idées. Rien de surprenant donc à ce que les dictionnaires de l'époque voient apparaître la définition du réseau comme un ensemble de personnes ayant établi des liens entre elles (Littré, 1879). Un sens que le réseau conserve aujourd'hui et qui est sous-jacent à notre analyse.

La fin du XIXe siècle et le XXe siècle ont connu la multiplication des définitions du réseau. Tous les champs scientifiques semblent s'être approprié le concept. En analyse des organisations, le réseau désigne un ensemble de canaux de communication existants dans un groupe et leur configuration. Les économistes mettent en avant des relations durables entre partenaires, le plus souvent institutionnalisées dans des alliances et ayant une finalité économique ou stratégique. L'une et l'autre approche attirent notre attention sur le fait qu'il n'existe pas de réseau sans circulation entre ses membres (aussi appelés nœuds) d'objets symboliques, qu'il s'agisse de messages formels (parole, document), de signes non verbaux, d'engagements…

Cette circulation pose la question de sa régulation. Les réseaux clandestins sont des cas régulièrement explorés de dispositifs strictement régulés (condition nécessaire à la survie du réseau). Plus largement, le réseau n'est jamais voulu par ses acteurs comme un espace de chaos mais comme un espace stratégique souple, certes, mais respectant des règles, doté d'une forme de sociabilité qui permet à chacun de trouver sa place. La définition que donnent Benghozi, Pollet, Trahand et Vardanega-Lachaux (2002, p.18) montre bien la difficulté de l'exercice de coordination. Selon ces auteurs, le réseau « sous-entend que les modes de coopération et de coordination entre individus ne passent plus simplement par l'organisation

formelle ni par les prescriptions explicites, mais s'appuient au contraire sur des formes de regroupement et d'échanges non prescrites, sur des savoirs répartis collectivement partagés et mobilisés à la demande, sur des formes d'engagement et d'appartenance diversifiées et opportuns. »

Sur cette base s'établissent de véritables stratégies-réseaux que nous définissons comme *des stratégies consistant à créer, ou à activer les liens tissés entre des acteurs au service d'un projet* (Marcon & Moinet, 2000) . Elles introduisent la question de la gouvernance de ces dispositifs.

1.2. Approche systémique de la gouvernance

Dans l'ouvrage « Du groupe au réseau », Dujardin (1988) définit le réseau comme un système de relations inter-individuelles. Ce faisant, il met l'accent sur deux variables clés du réseau : un fonctionnement systémique et une place essentielle accordée à l'*intuitu personae*.

Une approche du réseau par le système conduit par exemple un animateur de réseau à surveiller la régularité des flux entre les membres. De manière très concrète, un président d'association – forme souvent retenue par les réseaux - se doit de surveiller les absences et des présences aux manifestations qu'il organise. La multiplication des absences et un signal clair du fait que le réseau est en train de se *détricoter*. De même, un suivi des échanges par e-mail permet d'apprécier la vitalité d'un réseau relationnel professionnel. Le suivi de tels indicateurs relève d'un bon management.

Autant il est essentiel d'aborder le réseau par le système, autant il faut comprendre que le réseau est affaire d'individus et non de titres ou de fonctions exercées. Plusieurs études ont montré le double phénomène d'encastrement et de découplage.

- Le phénomène dit d'*encastrement* signifie que la création d'activités économiques, sous forme de partenariats ou de relations client-fournisseur par exemple, n'est pas exclusivement construite sur une rationalité économique pure (rapport qualité-prix) mais s'encastre souvent dans un tissu de relations sociales préexistantes. Les chercheurs Bes et Grosetti (2001) ont ainsi analysé cent cas de partenariat de recherche entre des entreprises privées et des laboratoires publics universitaires. Ils ont montré que, dans plus de 40 % des cas, les partenariats noués avaient pour origine une connaissance personnelle entre le chercheur de l'entreprise et l'un des membres du laboratoire public. Cette imbrication, gage probable d'une confiance initiale des partenaires dans le respect d'une éthique commune, met parallèlement en difficulté l'acteur chargé de réguler le partenariat dans la mesure où les liens d'amitié peuvent rendre psychiquement pénible le rappel aux engagements contractuels.

- Le deuxième phénomène, dit de *découplage*, désigne le fait que des partenariats peuvent survivre au départ de leur initiateur. L'institutionnalisation du partenariat lui permet de pérenniser et, pourrait-on dire, de rationaliser, un lien qui reposait au départ sur une dimension affective majeure.

Les sociologues ont apporté un autre éclairage décisif de la dynamique du système réseau dans le sillage de Simmel et de Moreno. Au début du XXe siècle, Simmel a suggéré que les faits sociaux résultent des interactions entre les individus. De sorte qu'il est aussi essentiel

d’analyser les liens générateurs de décisions que la manière précise dont un individu décide. Les chercheurs Daft et Weick (1984, p.293) ont d’ailleurs montré que les décisions stratégiques sont communément prises par une équipe de direction, et non pas par un décideur unique, isolé dans sa tour d’ivoire.

Moreno, sociologue et psychiatre, fonda en 1934 la sociométrie, appelé aussi analyse structurale. Celle-ci étudie des réseaux sociaux complets, autrement dit des ensembles finis d'acteurs. A l’évidence, et tous les travaux le montrent, les réseaux ne sont pas des organisations parfaites, dans lesquelles chacun occupe la même place et s’efforce avec un zèle identique de contribuer à la réussite du collectif.

Pour comprendre la régulation relationnelle qui s'opère dans le système réseau, l’analyse structurale observe les liaisons qui s’établissent entre les membres. Se dégagent ainsi des situations types : le leader, qui suscite des attitudes d'adhésion ; l'isolé, qui attire peu vers lui ; le solitaire qui ne cherche pas de contacts avec les autres ; le rejeté que toute la communauté repousse…

Si ce genre d'analyse, apparemment, ne semble pas directement adapté à l’étude des réseaux d'affaires, il en ressort pourtant un élément majeur de l'analyse tout réseau : la question de la centralité. Dans un réseau, aucune position n’est neutre. À l'évidence, certains membres sont *plus centraux* que d’autres. C'est le cas de ceux qui connaissent le plus grand nombre de membres du réseau directement. C'est aussi le cas des gens capables de faire la liaison entre deux réseaux. Déceler la centralité d'un individu, c'est pouvoir anticiper sa stratégie. L'acteur *central* parce qu’il connaît directement la plupart des membres du réseau s'efforce souvent de contrôler le réseau. L'acteur central parce qu'il opère une connexion rare avec un autre réseau (centralité dite *d'intermédiarité* – Linton Freeman) cherche fréquemment à freiner la création d'autres passerelles. L'acteur périphérique enfin opte soit pour une stratégie d'engagement direct qui vise à accroître sa centralité en vue de gagner en pouvoir, soit pour une stratégie d'engagement indirect qui consiste à bâtir un autre réseau dans lequel sa position sera plus centrale. La centralité dans le réseau a donc bien directement une conséquence sur le management de celui-ci.

Un dernier type d'analyse que l'on peut rattacher à la sociologie s'avère précieux pour la compréhension des mécanismes en réseau. Il s'agit de l'étude de l'intensité des liens interpersonnels, étude dont Granovetter constitue un pilier incontournable. Sur la base de quatre critères (la durée de la relation, son intensité émotionnelle, son intimité, l'abondance des services rendus) Granovetter (1973, p. 1360-1380) distingue des liens dits *forts* et des liens dits *faibles*. Les premiers correspondent à des liens redondants. Ils tendent à renforcer la cohésion des réseaux mais en même temps ils limitent la marge de manoeuvre de chacun des membres. A contrario, les liens faibles sont ceux qui établissent des ponts entre les réseaux. S'ils apportent moins de solidité aux dispositifs construits, ils en accroissent la liberté stratégique.

Comment, dès lors, analyser la contribution de réseaux à l’intelligence économique de l’entreprise sans s’interroger sur la structure des réseaux sollicités ? Comment penser la gouvernance de ces réseaux indépendamment de l’approche en terme de centralité, de force des liens et donc de stratégies personnelles ?

En somme, l'étude des différents sens du mot réseau et ce détour par les éclairages de la sociologie nous a placé au coeur de la problématique : celle de comprendre en quoi et

comment les réseaux constituent des avantages concurrentiels pour ceux qui savent les créer et les activer.

2. La contribution des réseaux à une dynamique d'intelligence économique

Si la notion d'intelligence économique a mis plusieurs années à percer véritablement au-delà du premier cercle des spécialistes et de quelques grandes entreprises suffisamment exposées aux risques de la guerre économique pour l'avoir adoptée tôt, désormais, elle est mieux connue.

2.1. Le mariage indissoluble

Parmi les nombreuses définitions de l'intelligence économique proposées en France, nous retiendrons celle d'un spécialiste, qui dirige l'une des formations françaises les plus en pointe sur ce sujet, N. Moinet. Maître de conférences à l'Université de Poitiers, membre de l'Académie d'intelligence économique, Moinet définit l'intelligence économique comme « un mode de pensée et d'action qui consiste, pour les entreprises et les territoires, à organiser la surveillance systématique de leur environnement, protéger les informations stratégiques, capitaliser et valoriser leurs connaissances et être en mesure de déployer des actions d'influence. L'intelligence économique est faite de pratiques légales et éthiques. Travaillant sur de l'information dite "ouverte", elle ne peut être confondue avec l'espionnage. Elle implique une réelle mise en réseau de tous les acteurs car si la compétence est individuelle, l'intelligence est collective. [2]»

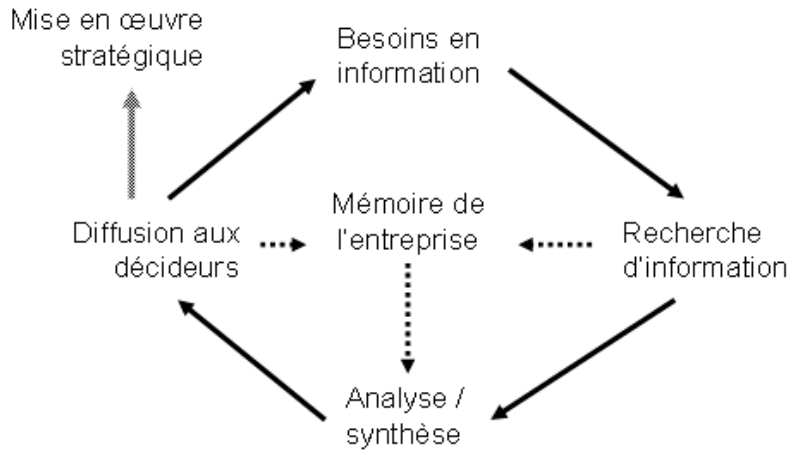
Cet accent mis sur les réseaux se retrouve dans de nombreuses interventions. A l'occasion des rencontres Innovation Compétitivité Connaissances qui se sont tenues à Paris du 28 au 30 septembre 2005, R. Pautrat, préfet honoraire, reconnu en France comme la personnalité qui a le plus contribué au développement de l'intelligence économique, précisa : « Si on n'a pas compris que l'on est passé d'une société de hiérarchie à une société de réseau, on aura encore une guerre de retard. ». Dans le même colloque, B. Carayon, député, auteur d'un rapport consacré à l'intelligence économique déclarait « l'intelligence économique doit reposer sur un effet réseau. » Il n'est plus de professionnel sérieux aujourd'hui pour réduire l'intelligence économique à une veille, même habile, ni à une action individuelle même brillante. D'ailleurs, le référentiel d'intelligence économique publié en France en 2005 fait à plusieurs reprises référence au recours aux réseaux.

2.2. Un défi d'organisation

Le réseau étant indissociable de l'intelligence économique, se pose alors la question de son organisation au sein d'un dispositif global. Il s'agit là d'un véritable défi d'organisation que l'on peut appréhender à partir d'une représentation simple du cycle du renseignement.

Figure 1. Le cycle du renseignement (C. Marcon à partir du modèle Intelco)

[2] http://icomtec.univ-poitiers.fr



De manière synthétique, il semble que le recours aux réseaux se révèle stratégique à trois niveaux.

- *Au niveau de la vigilance de l'entreprise*. Les réseaux sont sollicités comme capteurs de signaux, donc au stade de la recherche d'information. L'entreprise ne saurait réduire en effet sa vigilance à l'achat d'information ou à la mise en place d'une veille documentaire interne. Elle doit envisager deux logiques réseaux complémentaires :

    - La *logique réseau anticipatrice* consiste à inciter les cadres de l'entreprise à s'inscrire dans des réseaux professionnels qui semblent en pointe dans la compréhension des mutations sectorielles en cours, ou dans des réseaux territoriaux capables d'anticiper ou de s'informer très en amont sur les orientations que semblent devoir prendre les collectivités territoriales. L'idée générale est de définir les domaines et événements qui constituent l'environnement pertinent (Marcon, 1998) de l'entreprise, celui dont dépend véritablement sa réussite pérenne, et d'identifier les réseaux qui surveillent l'évolution de ces domaines afin de s'y intégrer. Plus tôt les signes annonciateurs de changements sont détectés, plus forte reste la marge d'intervention de l'entreprise.

    - La *logique réseau réactive*, complémentaire, repose sur la sollicitation intensive des réseaux relationnels lorsqu'une information détectée appelle l'urgence d'une vérification ou d'un complément d'information. Concrètement, il s'agit de recouper un signal faible, de le qualifier, de le probabiliser, d'en estimer la portée… Ce type de logique conduit aujourd'hui des entreprises, encouragées par des prestataires de services logiciels, à s'efforcer de cartographier le capital social (Chollet, 2005) des équipes managériales. Le même genre de volonté explique peut-être en partie le succès des plateformes logicielles de *networking* : il s'agit d'étendre son réseau relationnel virtuel en espérant que l'on pourra le solliciter, le moment venu.

- *Au niveau de l'analyse de l'information*. Deuxième phase du cycle, elle impose de rassembler les individus capables de saisir la portée des informations collectées. L'expérience montre que les bons capteurs d'information ne font pas nécessairement les bons analystes. La stratégie-réseau s'efforce ici d'articuler réseau interne et réseau externe.

- *Le réseau interne* est sans doute la première ressource à solliciter. Le recours à une logique classique 20/80 conduit à estimer que 80 % des ressources nécessaires pour le traitement de l'information sont sans doute disponibles à l'intérieur de l'entreprise. Tout le problème est de les identifier et de parvenir à les mobiliser. Une bonne partie de la responsabilité d'un chargé d'intelligence économique consiste donc à savoir qui sait quoi, qui est capable d'interpréter quelles informations, et à savoir comment obtenir que la ou les personnes compétentes acceptent de participer à l'analyse de l'information au moment et dans les délais voulus. Cela implique à tout le moins des talents relationnels et une légitimité indiscutable dans la sollicitation de l'expert,

- *Le réseau externe v*ient compléter l'analyse. Il pose plusieurs problèmes en termes d'intelligence économique. Comment identifier les experts externes utiles ? Comment accepter de dévoiler à ces experts le fait qu'une certaine information possède suffisamment d'importance pour que l'on s'en inquiète, au risque de révéler en partie sa stratégie ? La question de la confidentialité est donc au cœur du recours aux réseaux externes. Pour autant, quelles entreprises peuvent encore estimer que toutes les compétences sont réunies en interne pour analyser, toujours, les informations captées ? C'est là une attitude extrêmement présomptueuse. Même une longue connaissance d'un marché n'est pas un gage suffisant. Combien de marchés ont connu des ruptures brutales, fatales à tant d'entreprises qui n'avaient rien vu arriver, arc-boutées sur leur confiance inébranlable dans leurs ingénieurs maison ou le flair de leur patron ? Les centres de recherches publics, les laboratoires universitaires sont autant de viviers dans lesquels puiser des ressources en intelligence analytique, pour peu que l'on sache établir des relations avec eux en amont.

- *Au niveau de la mise en œuvre des décisions stratégiques.* A la différence de la veille, l'intelligence économique va jusqu'à la prise de décisions et à leur mise en œuvre. Qu'il s'agisse de parer des attaques informationnelles (désinformation, attaque sur l'image), de mener une stratégie d'influence, de mettre en place une coopétition avec un autre acteur, de conduire une démarche d'intelligence territoriale, de prospecter de nouveaux marchés etc, les réseaux peuvent être sollicités.
  - Qu'est le lobbying sans les réseaux ? « Le vrai travail du lobbyiste est de coordonner des réseaux » dit Thierry Moniquet, lobbyiste français, lors des Rencontres ICC de septembre 2005.
  - Comment imaginer que des réseaux rassemblant des chefs d'entreprises ou de cadres supérieurs tels Le Cercle, le Club des Cordelières, Croissance Plus, le Club des 30 et tant d'autres, ne soient pas, au-delà de leur vocation affichée souvent détachée des contingences directes liées aux affaires, des espaces de rencontres dans lesquels naissent ces liens forts que l'on saura solliciter, avec élégance, lorsque l'heure de l'action sera venue ?
  - Comment penser qu'une entreprise inscrite dans une technopole ou dans un pôle de compétitivité puisse négliger l'action en réseau dans sa politique de croissance ? Une étude récente réalisée par le site Internet www.placedesreseaux.com indique ainsi que « 87 % des dirigeants de petites entreprises estiment que travailler en réseau avec d'autres entreprises ou indépendants permet de développer son chiffre d'affaires. » Plus loin, on peut encore lire que « les collaborations avec d'autres entreprises et indépendants

permettent aux entrepreneurs de partager des bonnes pratiques (78 % des répondants), trouver de nouveaux clients (74 %), mieux servir les clients actuels en leur proposant des compétences élargies (76 %). »

A l'évidence, à tous les stades de sa démarche, l'intelligence économique trouve dans les stratégies-réseaux des ressorts puissants. A la condition, nécessaire, que le management de ces réseaux soit mené avec talent et éthique.

3. Intelligence économique en réseau : questions managériales et éthiques

Le management de réseau n'est pas le management traditionnellement enseigné dans les formations au management. En France, par exemple, très peu de formations intègrent la question du management en réseau. A notre connaissance, l'initiative du master Intelligence Economique et Communication Stratégique de Poitiers de dédier un cours entier à cette question est isolée. A une exception près, les ouvrages traitant de ce point sont d'ailleurs récents en France (Serieyx, 1996 ; Le Boterf, 2004 ; Mariotti, 2005 ; Tournier 2005).

Dans le champ spécifique de l'intelligence économique, la conduite de stratégies-réseaux nous interroge à deux niveaux très opérationnels. Le premier est le mode de gouvernance à mettre en œuvre : comment manager un réseau relationnel dans un domaine si impliquant et stratégique ? Le second est éthique : comment rester non seulement dans les limites du respect de la loi mais, exigence encore plus contraignante, du respect de l'éthique lorsque l'enjeu peut être la survie même de l'entreprise ?

3.1. Manager un réseau d'intelligence économique

Nos recherches en matière de stratégies-réseaux (Marcon & Moinet, 2000, 2004, 2007) nous ont conduit à mettre en évidence une série d'angles d'analyse des réseaux qui fournissent des repères managériaux. Reprenons en deux dans notre contexte.

- Une première approche croisant la raison principale d'entrée dans le réseau (formalisée par une forme quelconque de contrat ou, au contraire, appuyée principalement sur une connivence entre les membres) et le mode de collaboration choisi (plutôt hiérarchisé ou plutôt coopératif) révèle ainsi quatre variables clés d'influence managériale.

    - La première est la *position hiérarchique*. Dès qu'un réseau prend une forme contractuelle déterminante (partenariat, organisation en réseau d'une entreprise ou d'un organisme), les acteurs attachent une importance primordiale à la position hiérarchique des uns et des autres. Deviennent centraux, par exemple dans une collectivité territoriale, les élus plutôt que les techniciens. Deviennent centraux dans une entreprise, les cadres ayant les postes les plus élevés. Le réflexe hiérarchique reprend le dessus. Transposé dans un contexte de coopétition, il n'est pas imaginable, par exemple, que le réseau que créent des entreprises concurrentes pour attaquer collectivement un marché, ne soit pas constitué des chefs d'entreprises. Eux seuls semblent avoir la légitimité requise. De même, aucune

entreprise ne confiera à un subalterne le soin de la représenter dans une action de lobbying en réseau.

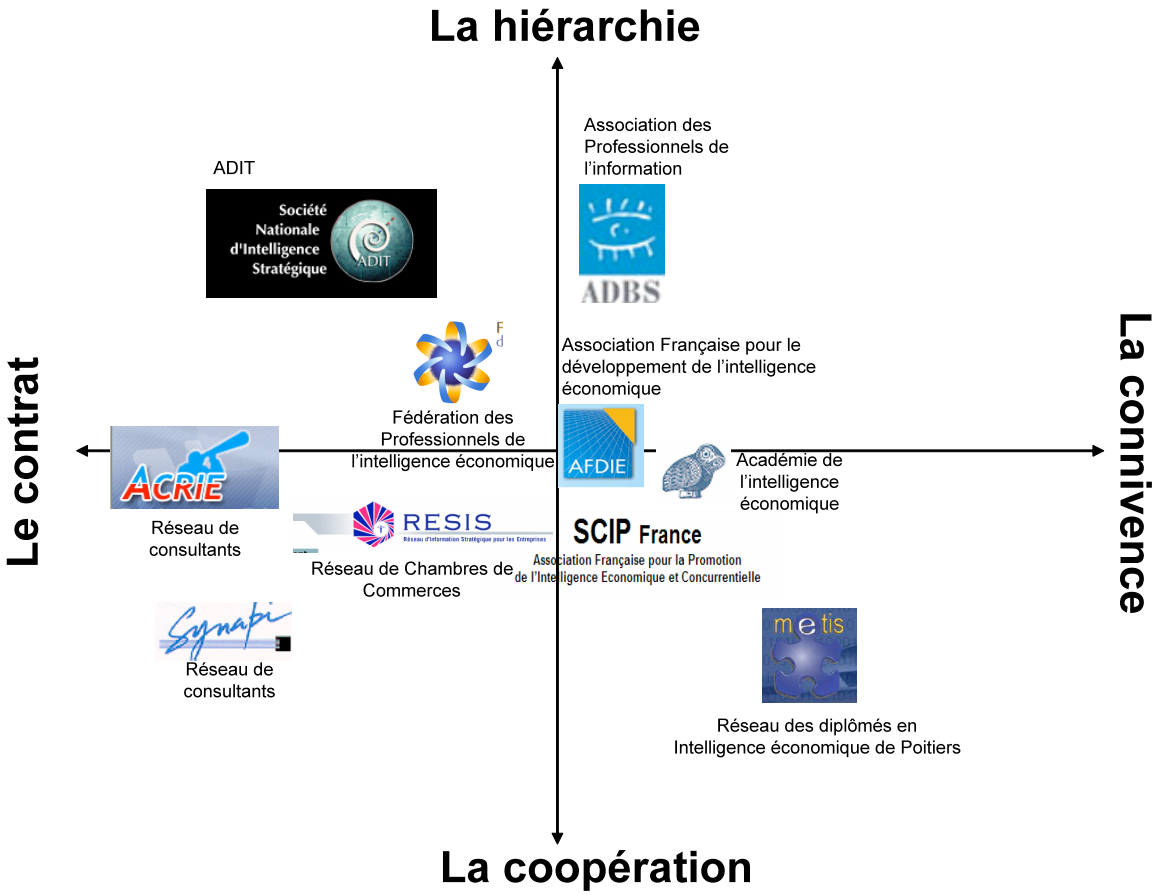
- La deuxième variable est le *charisme individuel*. Il devient décisif lorsque des acteurs s'associent dans une action sur la base d'une connivence forte, tout en reconnaissant la nécessité d'une forme de hiérarchie pour conduire les actions. Un exemple nous en est donné par le réseau des Entrepreneurs du Futur, qui couvre la zone de la technopole du Futuroscope (Vienne) et la zone commerciale adjacente. Ce réseau de chefs d'entreprises a émergé dans le sillage d'un patron reconnu, assez charismatique pour susciter l'adhésion de ses pairs. Ses successeurs ont maintenu cette qualité. De même, imagine-t-on un réseau de chercheurs conduit durablement et efficacement par un individu falot ? Imagine-t-on des commerciaux, regroupés au sein des Dirigeants Commerciaux de France, se choisissant un président sans présence ? Imagine-t-on un réseau de professionnels de l'intelligence économique conduits par une personne manquant de présence ?

- La troisième variable est la *compétence*. Elle est principalement décisive lorsque se construisent des réseaux fortement coopératifs au service d'un projet. Nous citerons dans cet ordre d'idées le réseau Résis, constitué par un ensemble de chambres de commerce françaises, afin de constituer un dispositif d'information plus efficace. Le principe en est simple : chaque chambre se concentre sur une thématique économique dont elle assure une veille soutenue pour l'ensemble des chambres de commerces françaises. Une entreprise française, désireuse d'obtenir une veille sectorielle, s'adresse à la CCI dont elle dépend territorialement. Celle-ci relaie vers la CCI qui, au sein de Résis, procède à la veille voulue. Une concentration des efforts qui permet d'avantage de pertinence, de monitoring sectoriel. Dans ces conditions, toutes les CCI sont sur un même pied d'égalité en terme de légitimité institutionnelle. La notion de « position hiérarchique » est de peu d'intérêt pour justifier une position d'animation d'un tel réseau. De même, quelle peut être l'influence du charisme ? Sera reconnue comme membre légitime la CCI qui aura développé les compétences sectorielles requises.

- La quatrième et dernière variable est l'*activisme*. Dans les réseaux essentiellement relationnels, non institutionnalisés, reposant sur une forte connivence pour défendre des intérêts privés, il semble bien que l'acteur le plus central, le plus influent est le plus actif.

La figure suivante présente une application de cette logique d'analyse à quelques réseaux d'intelligence économique français identifiés.

Figure 2. Les réseaux d'intelligence économique en France (G. Massé, C. Marcon, N. Moinet, 2006).



Cette première approche montre que *le management en réseau n'est pas standardisable*. Autrement dit : il n'existe pas un « one best way » du management de réseau, un support d'autorité ou d'animation qui s'impose. Selon le contexte du réseau considéré, l'une ou l'autre variable s'avère prédominante, mais cette *majeure d'influence* n'explique pas à elle seule la capacité d'un acteur à acquérir une position centrale dans un réseau. Un regard vigilant doit toujours être portée sur les trois autres variables, dites *mineures*. A cela s'ajoute sans doute, sans qu'il soit ici question de développer ce point, une variable culturelle.

Par voie de conséquence, *le management de réseaux* dans le champ de l'intelligence économique *implique*, eu égard aux enjeux, *une attention tout à fait particulière à l'analyse du contexte dans lequel se situe le réseau*.

- Une seconde approche consiste à poser la question managériale à partir de l'analyse des facteurs critiques de succès d'un réseau. L'analyse révèle cinq variables clés, qui mettent en évidence les points de vigilance du manager.

    - *La volonté*. Alors que dans un contexte administratif, voire entrepreneurial, la tradition, l'habitude, en bref l'inertie organisationnelle suffisent parfois à maintenir un service ou une fonction en place, tout montre qu'un réseau d'intelligence économique ne dure pas sans une réelle volonté de l'entretenir. Aucune coopétition entre entreprises ne perdure au-delà de la volonté farouche des chefs d'entreprises, aucun réseau d'information ne s'auto-entretient, aucun pôle de compétitivité territorial ne vit sans la volonté et l'action de son animateur. L'espoir qu'un intérêt commun bien compris suffise à créer des dynamiques est vain à long

terme. Les conditions culturelles locales peuvent favoriser globalement une atmosphère coopérative, à l'image des districts industriels italiens (Gros-Pietro & Rolfo, 1989) ou des clusters américains (Rosenfeld, 1996[3]). Mais tout indique qu'au-delà de ces conditions favorisantes, une action de management s'impose pour passer du bricolage à l'action offensive.

- *La raison d'être*. Pas plus qu'une entreprise sans stratégie et sans objectifs ne peut se développer, un réseau ne peut exister durablement et avec une production sans que sa raison d'être soit claire. Cela est vrai dans tous les contextes d'intelligence économique, qu'il s'agisse de réseaux dont la raison d'être est d'échanger des informations, de réseaux de collaboration sectoriels… L'observation de réseaux montre que la raison d'être est souvent explicite. Ainsi, l'association Acrie pour la promotion et le développement de l'offre privée en intelligence économique se fixe-t-elle comme raison d'être dans l'article 3 de ses statuts : *promouvoir et développer l'intelligence économique par l'offre privée, en particulier auprès des entreprises, collectivités, institutions, associations, prestataires et centres de formation ; relayer des propositions entre d'une part les prestataires et d'autre part le grand public, les services publics et parapublics ; mettre en réseau des ressources, des expériences et des compétences*[4]. Lorsque la raison d'être n'est pas explicite, une approche des membres du réseau permet de la mettre en évidence. C'est ainsi que Baillette (2003, pp. 43-73), interrogeant les membres de trois réseaux[5] a fait ressortir que le premier bénéfice attendu était une meilleure prise de décision stratégique.

- *Les règles du jeu relationnel*. De même que l'entreprise ne saurait encore se suffire de règles hiérarchiques pour mobiliser les compétences de ses ressources humaines, les réseaux ne peuvent prétendre trouver dans l'absence de règles de vie en société la source de leur efficacité. Rappelons une fois encore qu'il ne faut pas confondre la nécessaire souplesse, qui fait la première force du réseau, avec le chaos. Tous réseau doit trouver son équilibre relationnel en se posant les questions de la confiance entre ses membres, des questions dont il se saisit, des modes d'échange, de son rythme d'action, de l'exclusion même de ses membres qui sortiraient des règles définies.

- *L'organisation*. L'observation révèle tout un spectre d'organisation des réseaux. Aucune règle d'organisation universelle ne paraît s'imposer. Les réseaux reposant sur la connivence forte entre les membres au service de leurs intérêts privés restent assez dépouillés d'organisation, hors des rites qui en tiennent lieu. Les réseaux mis au service de projets collectifs économiques, politiques, sociaux, culturels qui dépassent l'intérêt simple de leurs membres mais se fondent sur une « raison

[3] Rosenfeld définit le cluster comme « Une agglomération d'entreprises (cluster) est une concentration sur un territoire géographique délimité d'entreprises interdépendantes, liées entre elles par des moyens actifs de transactions commerciales, de dialogue et de communication qui bénéficient des mêmes opportunités et affrontent les mêmes menaces. L'existence d'une agglomération d'entreprises génère des compétences spécialisées, des avoirs nouveaux, une concurrence sur le plan de l'innovation, des possibilités de coopération, une infrastructure très précisément adaptée et attire souvent sur le site des services spécialisés d'appui et d'autres ainsi que d'autres entreprises de branches apparentées. »

[4] Source : www.acrie.org

[5] Le Groupement des Chefs d'Entreprises du Québec, Rhodanim et le Centre des Jeunes Dirigeants

sociale » cherchent souvent une forme d'organisation plus précise, attribuant des fonctions à certains membres, définissant un rythme de collaboration, se dotant de ressources humaines spécifiques et de budgets. La forme associative est souvent retenue pour ce faire, mais des groupements autres se rencontrent aussi.

- *La matière à échanger*. Elle constitue le carburant de la mécanique réseau. Classiquement, les réseaux sont des espaces d'échange d'informations, d'influence, de relais vers des décideurs, de services variés, de temps… Dans le domaine de l'intelligence économique où la problématique est souvent de se créer une asymétrie informationnelle favorable, les réseaux sont notamment recherchés pour leur capacité à faire circuler de l'information grise – par nature non publiée – voire de l'information noire, hautement confidentielle, donc ne pouvant être obtenue que par ce canal.

Cette grille d'analyse achève de poser les enjeux principaux du management d'un réseau. Le réseauteur - si nous retenons la terminologie québécoise, le maillageur - selon le vocable proposé par Archier (1991), plus simplement le manager d'un réseau tient sa légitimité d'une combinaison personnelle contingente de quatre variables [*grade, charisme, compétence, activisme*] et réussit sa mission s'il entretient la *volonté* du collectif d'échanger les *objets symboliques* (information, influence, relais…) utiles à la réussite de leur *projet*, selon des *règles relationnelles choisies*, avec une *organisation adaptée* à leur ambition.

Le contexte impliquant de l'intelligence économique tend à renforcer le degré d'exigence du réseau à l'égard de chacun de ses membres d'une manière générale et à l'égard de celui qui l'anime tout particulièrement. Les tensions ainsi générées accroissent le risque de dérapage déontologique. Comment ne pas comprendre qu'une information peut se révéler stratégique pour l'avenir d'une entreprise et qu'un réseau, avec ou sans la complicité de son animateur, puisse être tenté d'aller au-delà du légal pour l'obtenir ?

3.2. Questions d'éthique pour l'intelligence économique en réseau

Les questions d'éthique n'ont pas manqué d'interpeller les professionnels de l'intelligence économique. Dans chaque pays, des chartes professionnelles ont été promulguées qui, toutes, appellent au respect du droit comme règle de base. Depuis de nombreuses années, l'un des arguments majeurs des professionnels de l'intelligence économique est ainsi que celle-ci ne se confond pas avec l'espionnage qui accepte d'emprunter des voies illégales.
En France, ce principe avait été posé dès 1994 dans le rapport « Intelligence économique et stratégie des entreprises » publié par le Commissariat Général du Plan. Ce rapport définissait l'intelligence économique comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. […] Ces diverses actions sont menées *légalement* avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. » Depuis lors, tous les ouvrages consacrés à l'intelligence économique rappellent immuablement ce principe. La définition présentée au point 2. le mentionnait également.

Au-delà du respect de la légalité, la plupart des organisations professionnelles ont jugé bon de se doter de chartes d'éthique. En France, la Fédération des Professionnels de l'intelligence

économique (FéPIE) consacre les quatre articles ci-dessous à définir l'éthique de ses professionnels.

> Article 2. Les signataires de la Charte s'engagent à n'avoir recours qu'à des moyens légaux dans l'exercice de leur profession, quel que soit le lieu d'application de leur activité.
>
> Article 3. Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à ne pas porter atteinte aux intérêts fondamentaux de la France. Il leur revient d'informer leur client lorsque l'exécution de la prestation demandée pourrait porter préjudice aux intérêts supérieurs de la Nation. Les termes de la mission doivent alors être modifiés ou la mission refusée.
>
> Article 4. Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à n'accepter que des missions pour lesquelles ils disposent de la compétence professionnelle requise ou pour lesquelles ils sont en mesure de monter les équipes de travail répondant au besoin.
>
> Article 5. Les signataires de la Charte s'engagent à ne fournir que des informations accessibles par des moyens légaux. Ils ne délivrent et n'utilisent que des informations dont ils ont vérifié la véracité et la crédibilité de la source.

Le Synapi (Syndicat National des Professionnels de l'Information) reste dans la même logique dans son article 2 : « Les Prestataires et Conseils s'engagent à intervenir exclusivement dans le cadre de mission pour lesquelles ils détiennent la compétence professionnelle nécessaire, à travailler exclusivement sur des informations dites "ouvertes", c'est-à-dire légalement accessibles, à respecter toutes les règles de loyauté vis-à-vis de leur client et les informer de tout conflit d'intérêt possible, à respecter la législation des pays dans lesquels ils interviennent. ». Nous trouverions encore dans le réseau Acrie des dispositions semblables. Du côté de SCIP Etats-Unis, les mêmes règles sont posées. Ainsi, la charte SCIP stipule que le professionnel de l'intelligence économique « « S'efforce continuellement de renforcer la reconnaissance et le respect de la profession ; se conforme aux lois nationales et internationales. »

Le lecteur observe que, au-delà du droit, ce sont des questions de respect de l'intérêt national, d'honnêteté dans la maîtrise de savoir-faire qui sont mis en avant. La question de l'éthique de l'intelligence économique en réseau n'est pas explicitement abordée, mais elle est transverse. Le lecteur – praticien comprend que le recours aux réseaux pour obtenir des informations doit s'effectuer dans le respect de la légalité quel que soit le lieu de leur utilisation, qu'il ne doit pas porter atteinte à l'intérêt national et ne doit se faire que lorsque l'on en maîtrise la démarche. Pour aller au-delà dans l'éthique, il faut se reporter aux règles de base de la relation en réseau : la confiance entre les membres, ciment indispensable ; l'honnêteté dans l'échange d'information ; la gestion du off dans les rapports avec le hors-réseau.

Il reste un point d'interrogation. Le réseau en lui-même, a fortiori le réseau d'intelligence économique, n'est il pas tout simplement immoral par nature ? N'y a-t-il pas une contradiction essentielle entre réseau et éthique ? A lire la presse grand public, la question mérite d'être posée tant la caricature est courante. Le réseau est associé au passe-droit, au piston, au délit d'initié, à l'influence ou la manipulation. De sorte que le lecteur peut, de bonne foi, douter. La réponse peut-être donnée ici en usant d'une parabole, au risque que le procédé paraisse peu scientifique.

Un jour, un homme prit un marteau. Il saisit un clou, le frappa avec son marteau pour l'enfoncer dans un mur, puis il accrocha un miroir afin que chacun puisse y voir son reflet. Son voisin, passant devant le miroir, s'y regarda. Il n'aima pas l'image que lui renvoya le miroir, se saisit du marteau resté sur place et brisa le miroir. Nul ne songea à blâmer le marteau.

Autrement dit, ce n'est pas le réseau en soi qui est immoral ou étranger à l'éthique. La réponse à la question de l'éthique réside entièrement dans les membres du réseau. De ce point de vue, le réseau ne diffère ni de l'entreprise, ni de l'association, ni du service public ni de n'importe quelle autre forme d'organisation. Ceci dit, nous manquons encore de textes dans ce domaine.

Conclusion

Le recours aux réseaux en intelligence économique est désormais reconnu comme essentiel par tous les professionnels, à tous les stades du cycle du renseignement que nous avons retenu ici comme grille de repère. Cette pratique interroge nécessairement les chercheurs et les professionnels sur les bases de la gouvernance des réseaux dans des conditions éthiques. Si les interrogations en matière de management ont fait l'objet de travaux, il apparaît que la question de l'éthique des réseaux n'est pas véritablement posée par les auteurs. Celle-ci est tout simplement sous-entendue dans les principes généraux posés par les principales organisations professionnelles dans ce domaine.

Il reste sans doute beaucoup d'études à réaliser, en particulier pour mieux apprécier les aspects culturels de la gouvernance en réseau. Si les matrices culturelles globales sont souvent plus ou moins connues, leur impact dans ce contexte spécifique mérite encore d'être étudié de manière plus fine.

Il faudra aussi à l'avenir s'interroger sur une segmentation plus fine des réseaux d'intelligence économique. Réseaux de lobbying, réseaux d'échange d'information, réseaux territorialisés, réseaux de professionnels, etc, ont sans doute des pratiques managériales propres, au-delà des principes de base que nous avons mis en exergue.

En créant à Poitiers une équipe de recherche dédiée à l'intelligence économique et notamment à l'étude des stratégies-réseaux, nous nous engageons sur ce chemin. Les premiers travaux de doctorat sont en cours. Ils nous apporteront de nouveaux éclairages dans les toutes prochaines années.

Bibliographie.

Archier G. (1991) , *Les leviers de la réussite*, InterEditions, Paris, 211 p
Baillette P. (2003) , Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle ?, *Revue Internationale PME*, Vol 16 n° 1, 15 p.
Balcet G. (1995), *L'économie de l'Italie*, Collection Repères n° 175, Editions La Découverte, 124 p.

Benghozi J.P., Pollet P., Trahand J., Vardanega-Lachaud N. (2002), *Internet en réseau, Au delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de demain*, Editions l'Harmattan, Paris, 96 p.
Chollet B. (2005), *Rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D. Le cas du secteur des micro et nanotechnologies*, 502 p.
Daft R.L., Weick K.E. (1984), « Toward a Model of Organizations as Interpretative Systems », *Academy of Management Review*, n°9, p. 293
De Rosnay J. (1995), *L'homme symbiotique*, Editions du Seuil, Paris, 1995
Dujardin P, dir, (1988), *Du groupe au réseau*, Editions du CNRS, Lyon, 240 p.
Granovetter M. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, 6, p.1360-1380
Gros-Pietro G.M., Rolfo S., (1989) Groupes, technologies et territoires : le cas du Piémont, in *L'Europe industrielle : horizon 93 1. Les groupes et l'intégration européenne*, La Documentation Française
Grossetti M., Bes M.P., (2001) *Les effets de la proximité spatiale dans les relations entre organisations : encastrements et découplages*, Communication pour les 3éme journées de la Proximité, Centre d'étude des rationalités et des savoirs – Université Toulouse-le-Mirail.
Le Boterf G., (2004) *Travailler en réseau*. Partager et capitaliser les pratiques professionnelles, Editions d'Organisation, 158 p.
Marcon C., *Intelligence économique : l'environnement pertinent comme variable stratégique*, Thèse de doctorat en sciences économiques, 1998, 670 p.
Marcon C, Moinet N, (2000), *La stratégie-réseau*, Editions ZéroHeure, 234 p.
Marcon C., Moinet N., (2004, 2007) *Développez et activez vos réseaux relationnels*, Editions Dunod, Collection Efficacité professionnelle, 226 p.
Mariotti F., (2005) *Qui gouverne l'entreprise en réseau* ?, Editions Sciences Po, 261 p.
Massé G., Marcon C., Moinet N., (2006) Les fondements de l'intelligence économique : réseaux et jeux d'influence, *Market et Communication, Revue Internationale des Sciences Sociales*., n° 3, pp. 84 -103
Perroux F., (1964), *Industrie et création collective*, Editions PUF, Paris, 204 p.
Rosenfeld S.A., (1996) *Réseaux d'entreprises et développement local. Compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux*, Paris
Serieyx H. et al, (1996) *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Editions Village Mondial, 252 p.
Tournier F., (2005) *Formaliser et piloter un réseau d'entreprise*, Editions Liaisons, 112 p.