



Enseigner la stratégie-réseaux un défi méthodologique et culturel pour l'intelligence économique

Christian Marcon, Nicolas Moinet

► To cite this version:

Christian Marcon, Nicolas Moinet. Enseigner la stratégie-réseaux un défi méthodologique et culturel pour l'intelligence économique. Benchmark européen de pratiques en intelligence économique, L'Harmattan, p. 45-60, 2008, Intelligence économique,, 978-2-296-05310-6. hal-02147808

HAL Id: hal-02147808

<https://hal.science/hal-02147808>

Submitted on 12 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.

Colloque Européen d'intelligence économique : approche comparée des pratiques

Thème : Le positionnement pédagogique des différents enseignements

Enseigner la stratégie-réseau : un défi méthodologique et culturel pour l'intelligence économique

Christian MARCON et Nicolas MOINET

Maîtres de conférences à l'Université de Poitiers

Chercheurs au LABCIS*

Cette communication est parue dans l'ouvrage *Benchmark européen de pratiques en intelligence économique*, ouvrage dirigé par Pierre Lara dans la collection Intelligence économique, Editions L'Harmattan, p. 45 à 60

Restées quelque peu au second plan des discours de l'intelligence économique durant les années 90, les problématiques de stratégie-réseau sont désormais passées au premier plan. La première décennie fût en effet marquée par le développement d'Internet et des outils informatiques de recherche, de traitement et de diffusion de l'information stratégique. Cette prégnance des outils fût d'autant plus forte qu'il s'agissait là d'un véritable cheval de Troie pour l'intelligence économique et plus particulièrement les sociétés de veille. Dans nombre d'entreprises françaises à peine sensibilisées aux enjeux de l'intelligence économique, cet investissement (parfois très lourd) dans des moyens techniques avait le mérite, pensait-on, de ne pas révolutionner les modes de pensée et les modes d'action. Il confortait également dans leur rôle et leurs compétences certains services de documentation rebaptisé service de veille et d'intelligence économique. Mais n'était-ce pas là reculer pour mieux sauter ? Les déboires de la net économie et l'évaluation du véritable apport de ces outils permirent de remettre la technologie à sa juste place : une place importante certes mais une place relative. La

* Christian MARCON est directeur du Master professionnel « Management de la communication » et directeur adjoint de l'Institut de la COMMunication et des nouvelles TEChnologies (ICOMTEC). Nicolas MOINET est directeur du Master professionnel « Intelligence économique et communication stratégique » et directeur adjoint du LABoratoire sur la Communication et l'Information Stratégique (LABCIS). Ils sont coauteurs de *Développez et activez vos réseaux relationnels* aux Editions Dunod, septembre 2004.

dimension humaine des réseaux allait pouvoir quant à elle retrouver toute sa dimension, dans les discours comme dans les faits, ce qui loin de marginaliser la technologie allait bien plutôt la valoriser.

Cette tendance lourde est au cœur du rapport sur l'intelligence économique remis au Premier Ministre en Juin 2003 par le Député Bernard Carayon, rapport qui a clairement relancé une dynamique nationale qui tendait alors à s'essouffler. Ainsi, note le rapport : « L'intelligence économique ne coûte rien, ou pour ainsi dire, pas grand-chose : son efficacité repose sur celle des réseaux, des circuits de l'information, sur la mobilisation des pouvoirs publics, l'élimination des conflits de chapelle et des cloisonnements, sur un peu de méthode.¹ » Et de poursuivre : « L'intelligence économique n'apparaît donc pas comme un métier ou une fonction parallèle aux autres métiers ou fonctions de l'entreprise, mais bien comme une politique voulue par le dirigeant, portée et déclinée par tous à travers une culture partagée, une organisation moins hiérarchique, fondée sur des réseaux, des méthodes et des outils.² »

Il n'est donc pas étonnant de voir apparaître cette notion de réseaux au cœur des propositions du rapport. Qu'il s'agisse de favoriser une intelligence économique « territoriale » par la mise en réseau des acteurs publics³, des acteurs publics et des acteurs privés⁴, de développer l'intelligence économique dans les PME en suscitant des actions concertées, de diffuser l'intelligence économique des grandes entreprises en articulant réseaux internes et capteurs d'information externes, il n'est plus de responsable qui ne mettent en avant les réseaux. La capacité à conduire des stratégies-réseaux est désormais reconnue comme un moyen déterminant d'acquérir un avantage stratégique sur ses concurrents.

Si l'on mesure bien son utilité et sa pertinence, ce discours volontariste néglige une variable clé : l'action en réseau n'est *ni nécessairement efficace ni même naturelle*. L'existence d'un réseau ne suffit pas pour affirmer l'existence d'une stratégie pertinente, ni même, parfois, l'existence de quelque stratégie que ce soit.

¹ Bernard Carayon, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport au Premier Ministre, La Documentation française, 2003, p 11.

² Ibid, p 19.

³ Proposition 34 du rapport Carayon : Promouvoir la mise en place de réseaux entre les administrations déconcentrées pour mutualiser les moyens et développer une culture de partage d'informations.

⁴ Christian BLANC, *Pour un écosystème de la croissance. Rapport au Premier Ministre*, 2004

A cela, de nombreuses explications peuvent être apportées : une mauvaise appréhension de la chaîne de valeur du réseau⁵, un manque de recul stratégique⁶, une compréhension insuffisante de la dynamique des réseaux relationnels⁷ et de l'articulation entre ces réseaux et l'espace réticulaire ouvert par Internet⁸...

S'il est clair que des dispositions personnelles favorables sont nécessaires pour faire d'un individu un animateur de réseau ou, simplement, un bon collaborateur en réseau, nous ne saurions nous en contenter. Chacun sait qu'il ne suffit pas d'avoir la « fibre » commerciale, de se sentir fait pour conduire les hommes ou d'avoir une âme d'artiste pour réussir en tant que négociateur, chef d'équipe ou comédien. Un apprentissage s'impose. Il est loisible d'attendre que le temps fasse son œuvre et donne aux plus doués, au terme de longues années de tâtonnement, l'expérience nécessaire. On peut aussi considérer qu'il est souhaitable d'accélérer le processus en apportant aux animateurs des réseaux d'intelligence économique (au sens large) et aux jeunes qui projettent de les rejoindre les bases des compétences qui leur seront indispensables rapidement. Telle est la position que nous défendons.

Cette position est-elle généralisée ? Autrement dit, l'enseignement de la stratégie-réseau est-il largement répandu dans les formations à l'intelligence économique en France ? Cela ne semble pas être encore le cas. Un rapide panorama des formations à l'intelligence économique montre l'absence d'un corpus commun, corpus à la définition duquel travaille actuellement un groupe d'experts rassemblé à l'initiative d'Alain Juillet, Haut Responsable de l'Intelligence Economique auprès du Premier Ministre. Chaque formation, en fonction de son contexte de création et des animateurs qui la portent, choisit sa propre orientation, qui ne comporte pas nécessairement un enseignement en stratégie-réseau. Une nouvelle question se pose donc : cette faible présence de véritable cours de formation à la stratégie-réseau s'explique-t-elle par le fait que l'enseignement de la stratégie-réseau serait méthodologiquement impossible ? Nous ne le croyons pas. Nous avons, au contraire, la conviction, appuyée sur six années de

⁵ Christian Marcon, « *Analyse de la valeur d'un réseau d'acteurs : de l'approche économique à l'approche stratégique* », Colloque International Management et création de valeurs, Bordeaux Business School & Université des sciences économiques et d'administration de Budapest / 25 avril 2002 – Bordeaux

⁶ Christian Marcon et Nicolas Moinet, *La stratégie réseau. Essai de stratégie*, Editions 00h00.com, novembre 2000, 230 p.

⁷ Christian Marcon et Nicolas Moinet, *Développez et activez vos réseaux relationnels*, Editions Dunod, septembre 2004

⁸ Christian Marcon, « *Le champ d'action réticulaire : un espace de communication stratégique hybride* », Communication et Organisation, 24 p. Novembre 2001

formation-action (tant auprès d'étudiants que de chefs d'entreprises ou cadres d'institutions publiques), qu'il est possible et pertinent de former des professionnels de la stratégie-réseau.

Prenant appui sur les enseignements dispensés dans le cadre du Master Intelligence économique de l'Université de Poitiers ainsi que sur les formations menées auprès des professionnels, nous nous allons nous interroger sur la manière d'articuler des enseignements appropriés au développement de savoirs, de savoir-faire et de savoir être en réseau. Pour cela, nous exposerons dans une première partie le dispositif d'enseignement expérimenté. Dans une deuxième partie, nous présenterons une synthèse des analyses conduites par les étudiants au terme de ces enseignements ainsi qu'un retour d'expérience concernant les formations menées auprès de professionnels. Cette synthèse nous permettra, en conclusion, de tirer des enseignements quant au positionnement pédagogique d'une formation à la stratégie-réseau.

1. Un dispositif de formation à la stratégie-réseau

Le DESS « Intelligence économique et développement des entreprises » a été créé dès 1996 au sein de l'Institut de la Communication et des Nouvelles Technologies [ICOMTEC] de l'Université de Poitiers pour faire suite à la recommandation du rapport Martre de créer des formations universitaires préparant les futurs professionnels de l'intelligence économique française. En 2004, il s'est transformé en Master professionnel « Intelligence économique et communication stratégique »⁹.

1.1. Origines du dispositif de formation

Si le rapport présentait la création de diplômes de haut niveau comme une ardente nécessité, il ne précisait pas la nature des enseignements qui devaient être proposés. Certes, le contenu même du rapport fournissait des orientations, mais aucun canevas précis. La structuration générale des diplômes à venir a été laissée à l'initiative de leurs fondateurs et le contenu détaillé des enseignements à l'appréciation de leurs titulaires. De sorte que la création de cours dédiés à l'apprentissage de la conduite de réseau procède d'un choix propre aux fondateurs et directeurs successifs du diplôme de Poitiers : Guy Massé, Pierre Fayard puis Nicolas Moinet.

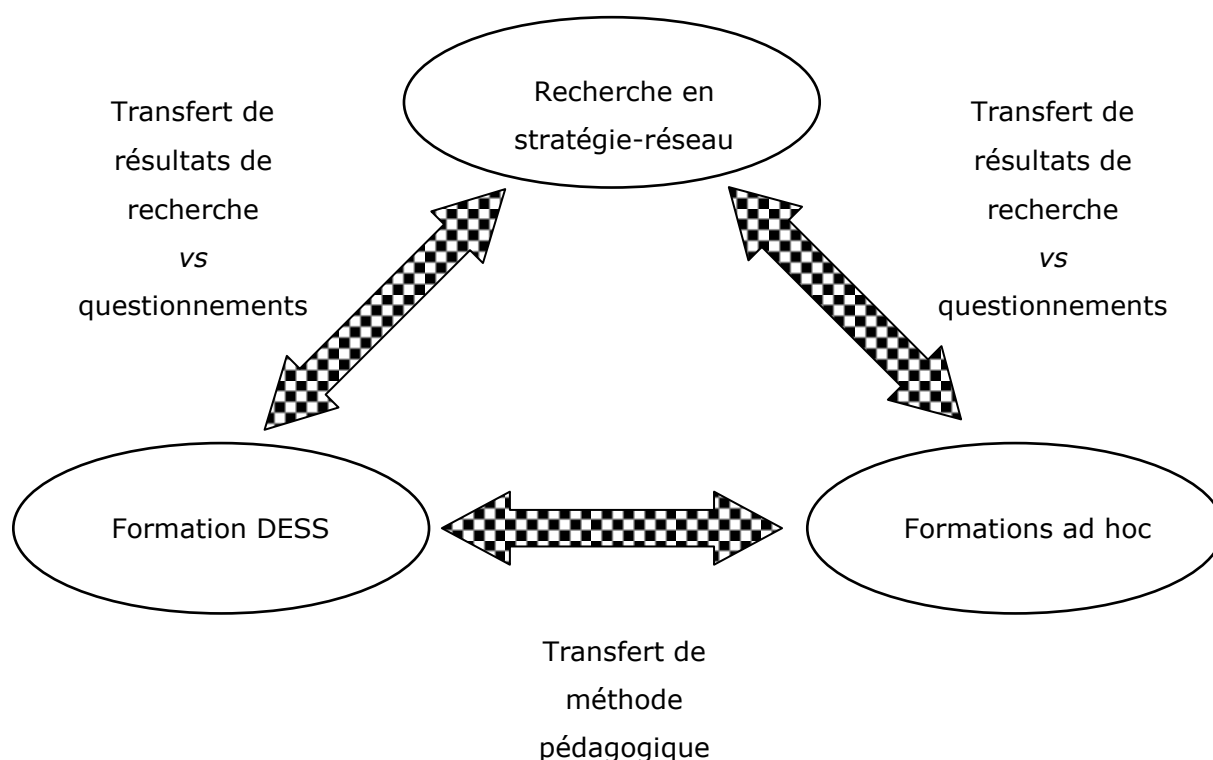
⁹ <http://icomtec.univ-poitiers.fr>

Au cours des années, le dispositif de formation aux réseaux proposé dans le DESS a évolué à mesure que les travaux de recherche sur la stratégie-réseau, conduits au sein du laboratoire de l'Icomtec, le LABCIS révélaient les mécanismes et les dynamiques à l'œuvre. L'aller-retour entre recherche et enseignement, voulu par l'université, a pleinement joué son rôle dans ce cas.

Les communications et publications liées aux travaux de recherche évoqués les ayant fait connaître, un certain nombre de réseaux ont demandé la création de formations ad hoc pour leurs membres. Ces formations courtes (une à trois journées), destinées à des praticiens, ont permis d'affiner notre pédagogie et de bâtir un ensemble de d'exercices pratiques directement transposables dans le contexte d'étudiants en formation initiale.

De sorte que le dispositif d'ensemble de formation au réseau développé à Poitiers a procédé d'une dynamique triangulaire présentée dans le schéma ci-dessous.

Schéma n° 1. Le dispositif de formation à la stratégie-réseau dans le DESS Intelligence économique de Poitiers / année 2003



Durant l'année 2003 – 2004, le module de formation aux réseaux a comporté trois enseignements.

1.2. Stratégie et réseau.

Ce premier enseignement proposait un parcours de quelques approches qui ont marqué l'histoire de la stratégie d'entreprise et constituent aujourd'hui encore le bagage de bon nombre de responsables d'entreprises et de cadres : matrice de l'intensité concurrentielle de Mickaël Porter, matrice SWOT, approche en terme de Domaines d'Activité Stratégique... Ce parcours de base mettait en évidence l'évolution de la pensée stratégique et son rapprochement progressif avec la démarche d'intelligence économique en général, et la problématique réseau en particulier.

L'un des exercices demandés aux étudiants était de reprendre un modèle dans sa version canonique et de le reconsidérer avec le prisme de leur formation à l'intelligence économique. Ce travail exigeait une appropriation forte des modèles d'origine, de leurs soubassements, de leur usage, de leurs implications ainsi qu'une véritable réflexion de fond pour considérer la part encore pertinente de l'analyse de l'époque et celle, périmée, qu'il convenait de faire évoluer. L'exemple le plus abouti en la matière fut sans doute celui qui consista à réinvestir le vieux modèle de formulation d'une stratégie proposé par Learned, Christensen, Andrews & Guth en 1965. Les étudiants présentèrent quatre modèles successifs, marquant ainsi les différentes étapes de leur progression dans l'analyse. Chaque version intermédiaire fut autocritiquée. Le résultat en fut remarquable.

Dans ce premier enseignement, l'attention était portée non pas exclusivement sur la logique « réseau » mais davantage sur l'articulation générale de la pensée réseau et de la pensée stratégique en entreprise.

1.3. Constitution et management de réseaux

Ce cours reposait fondamentalement sur les résultats obtenus dans le cadre des travaux de recherche conduits depuis 1997.

Sans entrer dans un fastidieux listage des notions abordées, évoquons quelques points structurants de l'analyse :

- la notion même de réseau, considérée dans sa dimension étymologique et abordée selon un angle volontairement polysémique¹⁰ ;
- différents éclairages disciplinaires susceptibles de mieux appréhender les propriétés du réseau ;
- les grands types de réseaux contemporains et leurs dynamiques¹¹ ;
- les principes essentiels de stratégie-réseau¹²
- une démarche complète d'analyse de réseaux personnels¹³
- un parcours critique des outils logiciels d'assistance à la pratique, l'analyse, la reconstitution, la représentation de réseaux
- des conseils spécifiques de management en réseau
- des études de cas de réseaux dans leurs dimensions stratégique, managériale, culturelle...

L'expérience montre que ces notions ne sont pas appréhendées sans difficultés par des étudiants en formation initiale. Là où des praticiens expérimentés perçoivent immédiatement la pertinence d'analyses qui « révèlent » d'une certaine façon les ressorts de leur démarche personnelle et professionnelle, de futurs professionnels voient souvent une atteinte à un idéal de reconnaissance et de réussite par leurs seules compétences et leur seul travail. L'enseignement se heurte à des schémas cognitifs prégnants et aveuglants dont les deux principaux sont l'assimilation du réseau au « piston », à la « magouille », et au « passe-droit¹⁴ », d'une part, et le refus de considérer ses amis comme inscrits dans son réseau relationnel [ego-network] d'autre part.

Ce phénomène s'explique en partie par l'image encore dénaturée du réseau dans la culture française. Le discours d'ardente obligation que diffusent désormais les entreprises n'a pas effacé un vieux fond de méfiance voire même de défiance. L'archétype d'un réseau secret,

¹⁰ Op. cit, novembre 2000

¹¹ Op. cit, septembre 2004 ; voir aussi Christian Marcon, « Le champ d'action réticulaire : un espace de communication stratégique hybride », *Communication et Organisation*, , 24 p. Novembre 2001 et « Le management des réseaux humains : du stratégique à l'opérationnel » avec Nicolas Moinet, Forum Européen de l'Association Aéronautique et Astronautique de France / 18 novembre 2004 - Amiens

¹² Idem

¹³ Op. cit, septembre 2004

¹⁴ cf le dossier « Piston et passe-droits : mais comment font-ils ? », *Capital*, décembre 2004, p. 68-100

fermé, espace privilégié d'un pouvoir inéquitable et confisqué à la démocratie, demeure. Avant d'être perçu comme une fantastique source d'opportunités parce qu'il donne accès à des ressources qu'aucun acteur seul ne peut plus mobiliser, le réseau est largement ressenti comme s'opposant au mérite.

Cette connotation négative explique également la volonté farouche de certains de séparer totalement leurs relations personnelles amicales et leurs relations professionnelles, ces dernières étant les seules assimilées au réseau. La question ne peut être évitée. L'exercice de représentation et d'analyse du réseau personnel y confronte chacun. Dans ce cas précis, la contre argumentation par des exemples pratiques est la seule exploitable car aucune approche philosophique n'y parvient. L'efficacité de l'approche pratique reste pourtant sujette à caution. La démarche qui consiste, par exemple, à montrer des usages très positifs du réseau (aide humanitaire, aide sociale, montage de projets culturels) et à faire dire à l'étudiant que, dans de telles circonstances, il n'hésiterait pas à solliciter ses amis, se heurte à un obstacle psychologique et cognitif : l'étudiant admet le recours aux amis, mais continue à penser qu'en l'occurrence il a mis en branle une autre dynamique que celle du réseau¹⁵.

Dans notre exposé des difficultés pédagogiques liées à l'enseignement du management de réseau, nous ne saurions négliger d'autres variables agissantes telles que le caractère des individus (timidité vs extraversion) et l'origine sociale (milieux aisés habitués au réseautage vs milieux modestes reposant sur le schéma des *coups de main rendus*). Quantifier l'influence précise de chacune de ces variables n'est cependant pas possible.

Dans tous les cas, il importe de traiter le sujet avec beaucoup de tact, eu égard à son caractère très impliquant. Le commentaire d'un « ego-network » demande des précautions : il n'est en général que le reflet d'une histoire personnelle et non pas d'une démarche construite de réseautage. Il est une photographie plus ou moins floue, qui procède davantage d'une structure sociale cognitive, au sens de l'analyse structurale¹⁶, que de la représentation d'une réalité managériale. Chacun sait la difficulté de déterminer les limites numériques d'un

¹⁵ L'épreuve d'examen 2004 a consisté, pour les étudiants, à dresser le bilan de leur démarche réseau durant l'année de DESS. Sur la vingtaine d'étudiants ayant composé, deux ont, en substance, exprimé leur impossibilité morale à admettre la démarche de réseau. Le premier culpabilisait d'avoir bénéficié de la position socioprofessionnelle de ses parents. Le second mettait en avant son caractère personnel réservé.

¹⁶ Emmanuel Lazega, *Analyse structurale et réseaux sociaux*, Que sais-je n°

réseau. Chacun sait aussi que la pertinence d'un réseau est contingente au contexte dans lequel on le sollicite. En conséquence, le pédagogue se doit d'être constructif et suggérer des pistes de progrès, davantage que critique et caustique.

Pour terminer sur ce point, notons que si ces réticences au réseau sont moins fortes chez les professionnels eu égard à leur expérience en la matière (qu'ils aient mobilisé des réseaux à leur avantage ou en aient été « victimes »), elle n'est pas pour autant inexistante. Lors d'un séminaire de formation mené au sein d'un réseau de cadres d'entreprises, un commercial prend la parole : *« Messieurs, voilà bientôt trois heures que je vous écoute et je dois vous avouer que je bous intérieurement. Je suis bien conscient de la force de certains réseaux, notamment « philosophiques ». Combien de marchés ai-je perdu à cause d'eux ! Toujours eux ! Moi, dans mon métier de commercial, je me suis toujours défendu d'utiliser, pour ne pas dire manipuler, les amis qui font partie de mon réseau. Alors, je bous en vous écoutant ! »*.

Dans ce cadre de séminaire professionnel, il est fort délicat d'expliquer à un participant donné qu'il commet une erreur d'appréciation. Mais cette expérience aura été capitalisée pour les autres formations où reprenant dès le début cette histoire, il est demandé aux professionnels de donner leur sentiment. Rapidement, ils s'accordent sur le fait que si l'effet réseau existe et peut se révéler fort puissant, il faut également savoir réseau garder. Donner aux réseaux plus de force (occulte) qu'ils n'en ont réellement, c'est souvent le moyen de ne pas se remettre en question. N'est-il pas un peu facile de penser que les autres ont réussi grâce à leurs réseaux et non grâce à leurs compétences propres ? Mais admettons que les réseaux cités soient bien aussi influents que le dit notre commercial. N'y a-t-il pas un moyen de « neutraliser » leur action (sans bénéficier de leur influence, du moins ne pas en être victime) ? Toujours pas ? Ne serait-il pas alors judicieux de suggérer à notre homme de changer de secteur ou même de métier ? D'être roseau plus que chêne ?

1.4. Management des réseaux en ligne

Une erreur courante consiste à confondre réseau humain et réseau électronique : le réseau serait devenu l'outil de management par excellence depuis qu'Internet a permis une sorte d'interconnection généralisée. Naturellement, cette assimilation est excessive. Si les cyber-réseaux ouvrent des perspectives stratégiques nouvelles (extension de la zone d'action,

fluidification de la communication, visibilité renforcée de l'action menée...), ils créent des risques également nouveaux, au premier rang desquels nous trouvons la paralysie par une défaillance des outils ou par une excessive réactivité. Autant de facteurs qui conduisent à prendre ses distances avec le mirage du réseau en ligne.

Quoiqu'il en soit, l'analyse de la dynamique du réseau ne se résume pas à l'étude d'outils de réseautage sur Internet, ni à l'analyse des comportements dans les forums de discussion, intranet, places de marché électroniques et autres communautés de pratiques. De sorte que le cours évoqué précédemment ne pouvait couvrir ce champ d'étude de façon satisfaisante. Il en est résulté la création d'un enseignement spécifique dont les grandes lignes sont présentées ci-dessous.

Objectif du cours : comprendre par la pratique d'une part, et par un parcours de littérature spécialisée d'autre part, les principes du management des réseaux en ligne.

Le prétexte : la création, l'activation, l'enrichissement, d'un extranet dédié à votre formation à l'intelligence économique.

Le réseau : étudiants du DESS Intelligence économique et équipe enseignante, interconnectés via l'extranet.

La méthode : pour conjugaison de deux approches simultanées.

- durant les sessions de cours :
 - o un temps de travail sur des documents consacrés au knowledge management, au partage d'information, aux communautés de pratique, au social networking via Internet....
 - o un retour sur le travail réalisé durant la période de travail écoulée
- entre deux sessions de cours, travail en groupe consistant à faire vivre le réseau via l'extranet.

Les compétences à mettre en œuvre :

- analyse : documents, fonctions de l'extranet, usages, résultats...
- synthèse : dans le débriefing, dans la formulation des points saillants des documents...
- animation : pour obtenir la participation la plus grande à la vie du réseau
- argumentation et persévérance : pour obtenir des contributions à la vie du réseau

Les cours : espacés dans l'année sur la base d'un cours tous les cinq semaines environ.

Le contexte outil : le logiciel Quickplace, élément de la suite Learning Space, outil simple de manipulation pour tous ; les adresses mail permettant la mise en place de listes de diffusion

Extrait de la présentation initiale du cours « Management des réseaux en ligne ». Octobre 2003

Ce dispositif appelle plusieurs commentaires.

✓ Le fait que les étudiants et leurs enseignants soient physiquement présents sur leur lieu de formation n'est pas un obstacle à l'apprentissage, contrairement à l'impression initiale des participants. Les services rendus par un dispositif de type extranet (organisation et stockage d'informations, diffusion d'informations, travail collaboratif dans le cadre de travaux développés dans d'autres enseignements, disponibilité des informations en dehors des heures d'ouverture de l'institution) suffisent à placer le dispositif technique au cœur de la relation de réseau entre les participants. La simulation d'un intranet type d'entreprise est satisfaisante. Les problèmes qui se posent sont les mêmes.

✓ Les limites techniques de l'outil sont finalement un atout. Quickplace de Lotus offre des modalités de personnalisation et de création de rubriques tout à fait suffisantes et très pratiques. Il n'est nullement besoin de savoir programmer en html ou de maîtriser un logiciel de création de pages web pour pouvoir mener la mission. Dès lors, l'essentiel réside bien dans le management du réseau en ligne. La frustration initiale ressentie par les étudiants devant l'impossibilité de donner à l'extranet une allure très personnelle, séduisante et reflet de leur propre personnalité est passagère.

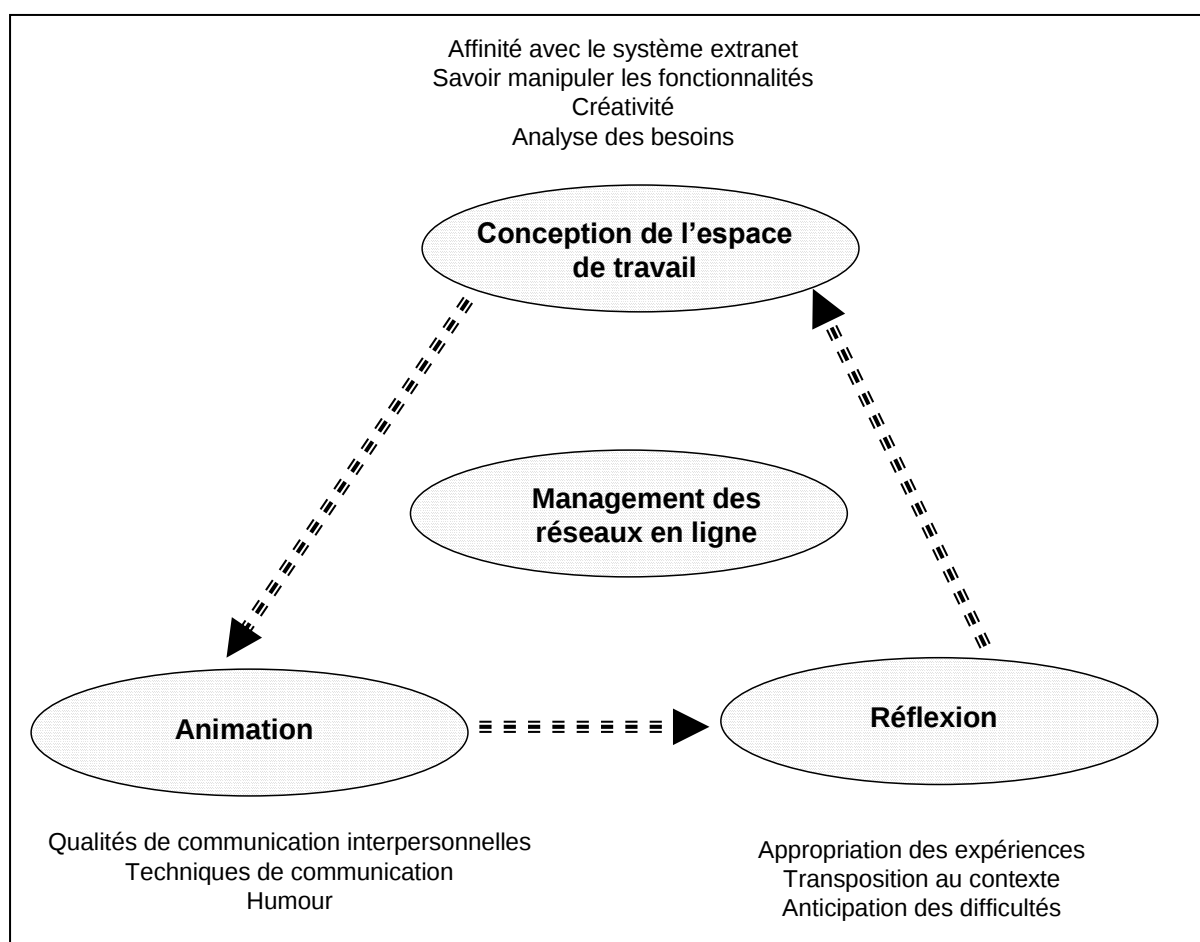
✓ L'animation du dispositif a été remarquablement gérée par des équipes faisant preuve d'investissement, de créativité et - avantage non négligeable - d'humour. L'obstacle initial était celui de l'appropriation de l'espace de travail collaboratif. Cet obstacle a été levé par la mise en place de rubriques immédiatement opérationnelles et directement utiles, la formation des étudiants les moins préparés à l'utilisation de l'outil et un lancement festif du site. La difficulté pour les équipes suivantes n'était pas moindre : n'ayant pas à créer un espace de travail (opération gratifiante), elles devaient trouver un moment de se motiver et de maintenir la fréquentation du site. Ce qu'elles surent réussir en faisant évoluer les rubriques (création de rubriques nouvelles / suppression de rubriques moins exploitées), en enrichissant le contenu et en entretenant un climat de connivence entre les étudiants utilisateurs au moyen d'animations ludiques variées.

Les enseignements pédagogiques de ce dispositif de formation sont intéressants. *Primo*, des qualités et des savoir-faire en matière de communication sont essentiels. Face à un dispositif de communication « froid », les qualités personnelles et les ruses de communication sont en mesure d'encourager l'usage. *Secundo*, l'étudiant doit disposer d'une marge d'autonomie

managériale pour s'impliquer dans la démarche. *Tertio*, une évaluation très rigoureuse des résultats s'impose. Notre choix a été d'exiger un rapport oral de groupe, soumis au feu roulant des interrogations du reste des étudiants et critiqué en direct par l'enseignant, et un rapport écrit qui dépasse le seul exposé des pratiques et des réalisations mais incorpore une dimension d'analyse de l'expérience. Rapport remis au groupe relais. *Quarto*, l'accompagnement du projet par la lecture/exploitation de textes de spécialistes du knowledge management contribue à mettre en perspective les difficultés rencontrées.

L'ensemble peut être schématisé ainsi.

Schéma n° 2. Articulation pédagogique des activités du cours de « management des réseaux en ligne »



2. Les résultats obtenus. Synthèse des analyses réalisées par les étudiants et retour sur les formations menées auprès des professionnels.

Nous avons déjà tiré des leçons propres l'enseignement de chacun des trois cours dans la partie précédente (Stratégie et réseau, constitution et management de réseaux, management des réseaux en ligne). Il est temps maintenant d'apprécier l'impact profond et personnel d'un enseignement consacré à la stratégie-réseau.

Notre premier bilan repose sur l'étude des travaux rendus au terme de l'enseignement de « constitution et management des réseaux ». La question posée, qui constituait le support de notation, était simplement la suivante : quelle stratégie-réseau avez vous conduite durant votre formation ? Toute liberté était donnée à l'étudiant dans le traitement du sujet. La consigne précisait que l'évaluation reposerait essentiellement sur la qualité de l'analyse, que le bilan soit positif ou négatif. Oralement, il avait été précisé aux étudiants qu'il était sans doute plus payant de décrire des échecs en les analysant de façon fine que de vouloir convaincre – désinformation à l'appui - que l'on avait été bon dans tous les compartiments du jeu. En tout état de cause, l'appréciation notée n'a porté que sur la qualité de l'analyse d'une situation personnelle, quelle qu'elle soit.

Indépendamment des notes accordées, les travaux rendus sont instructifs.

1. Tous les étudiants n'ont pas adhéré à la matière : 30 % ont ainsi refusé d'entrer dans le jeu. Leurs travaux expriment leur rejet d'une analyse réseau de type stratégique telle qu'elle a été présentée. Les motifs formulés ou perceptibles sont de trois ordres :

- difficultés relationnelles personnelles, qui rendent l'exposition aux conclusions de l'analyse et la mise en place d'une démarche stratégique difficile voire douloureuse ;
- culpabilité liée au sentiment d'avoir bénéficié personnellement d'une position sociale privilégiée, qui conduit à vouloir absolument ne réussir que par ses compétences personnelles (le réseau est ici perçu comme un mode déformation d'une équité sociale) ;

- Confusion philosophique quant à la nature des relations humaines et à la notion d'égalité, sous-tendue par une vision rousseautiste de l'homme bon, refusant toute espace d'emprise sur l'autre.

Les travaux produits par ces étudiants étaient relativement brefs, de l'ordre de 2 à 3 pages en général. La proportion homme / femme est sensiblement identique.

2. Deux travaux font état d'une réserve à l'égard de la démarche. Il s'agit pas d'un rejet de l'idée même du réseau et d'une stratégie-réseau mais d'une prise de distance que leurs auteurs justifient par leurs résultats peu probants et/ou par leur personnalité peu adaptée à ce genre de démarche (timidité).

3. Dans une large majorité, de l'ordre des deux tiers, les étudiants ont joué le jeu. Ils ont produit des analyses de leurs réseaux, de leurs stratégies, de leurs objectifs sous le sceau de la confidentialité. Sur les 13 travaux produits, 6 furent brefs (3 à 5 pages), 7 furent beaucoup plus fouillés (9 à 19 pages) ce qui, au regard de la difficulté de l'exercice, dénote un travail très long de réflexion personnelle et d'application de méthode.

Les travaux empruntent souvent la forme d'une analyse historique : passé / présent / futur. Ils entrent dans le détail de la méthode suivie et des résultats obtenus. Globalement, ces travaux témoignent :

- d'une prise de conscience réelle de la pertinence de la démarche et des outils,
- d'une assez bonne maîtrise des méthodologies et grilles d'analyse,
- d'efforts d'application dont les résultats sont convaincants,
- d'une réflexion personnelle sur soi et sa propre relation au réseau, sur l'état de son réseau relationnel, l'ensemble n'ayant pas une dimension moins philosophique que les travaux des étudiants qui rejettent la démarche.

Extraits des réflexions des étudiants

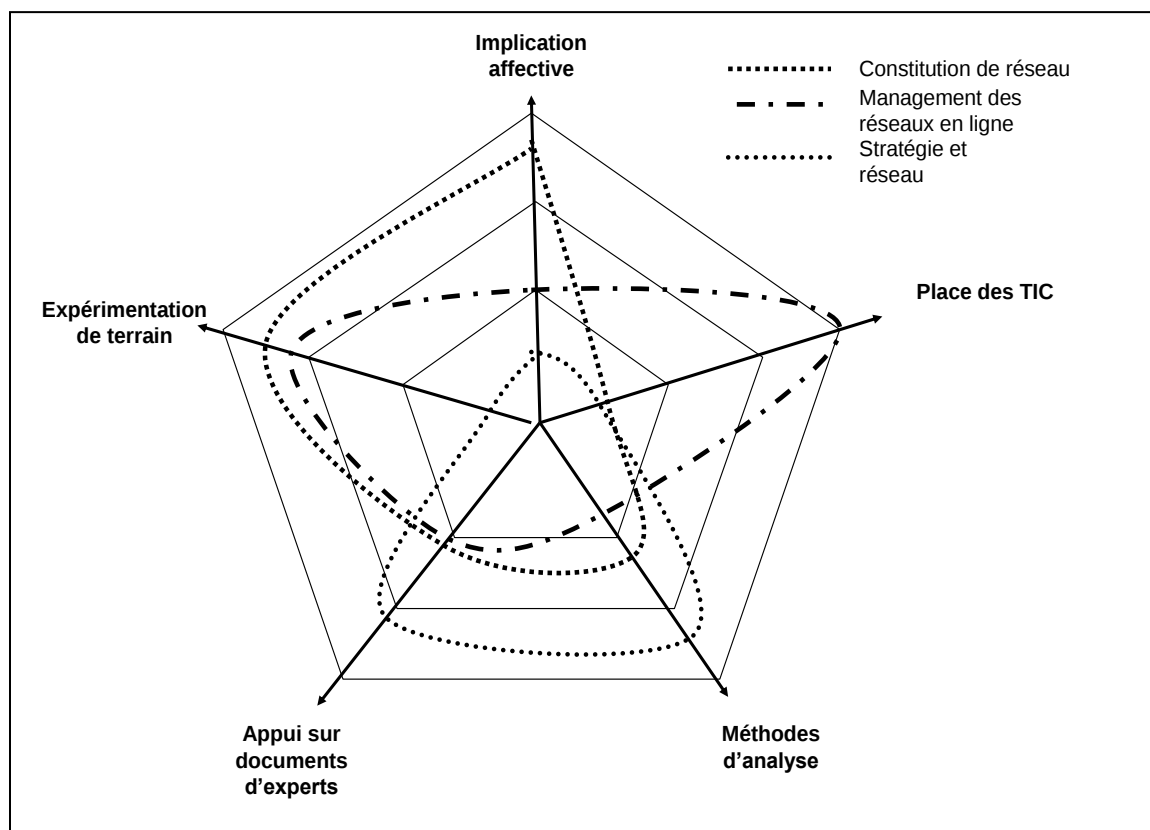
« La plus grande difficulté s'est révélée être moi et mon caractère. Ce problème risque d'être récurrent. »

« Je ne suis pas d'accord avec l'affirmation que nous sommes des réseauteurs nés. Ce vers quoi nous allons de nous-mêmes, c'est le troupeau, la tribu, la foule. Or ceci n'est qu'une juxtaposition, une concaténation, une somme d'individus et non un produit. » « Le réseau

constitue une communauté de confiance avant tout qui trace la frontière entre les siens et les autres. »

« J'ai pris conscience que le réseau est un multiplicateur géométrique des actions que l'on entreprend si l'on sait le manier avec finesse. »

S'il n'est pas souhaitable de tirer des conclusions définitives de ces travaux, ils corroborent néanmoins les impressions dégagées par les travaux des années antérieures qui montraient déjà la difficulté d'une proportion non négligeable d'étudiants en formation initiale à accepter la démarche réseau, son principe et ses méthodes. Il apparaît en revanche - impression qui s'est toujours confirmée dans les sessions de formations réservées aux professionnels - que les étudiants en formation continue n'ont jamais rejeté cet enseignement. Dès lors, le caractère très « impliquant » de l'étude des réseaux apparaît comme une contrainte pédagogique forte. Dès que l'on touche de près à la personnalité, aux positions philosophiques, aux perceptions sociales de jeunes étudiants, encore proches des illusions et des positions tranchées de l'adolescence, la démarche demande beaucoup de précautions et de « ruses » pédagogiques. Il n'en va pas de même pour les deux autres enseignements considérés pour des raisons que montre le schéma ci-dessous.



Un second bilan, plus succinct, peut être tiré des formations professionnelles dispensées régulièrement.

- Ces formations, le plus souvent d'une journée (mais pouvant aller jusqu'à trois jours entiers), sont souvent demandées par l'animateur d'un réseau pour motiver ses « troupes » et rappeler quelques règles fondamentales.
- Loin d'être réticents aux logiques de réseau, les professionnels sont demandeurs de repères et outils pour améliorer leurs pratiques. Plus leur culture du réseau est élevée et plus leur demande est grande.
- L'analyse par ces professionnels de leurs propres réseaux et l'évaluation de leur pertinence par rapport à un projet donné se heurte vite à la peur de « dévoiler » ses contacts, même s'ils peuvent utiliser des abréviations et autres subterfuges pour les masquer. La solution est alors de procéder à des entretiens individuels, à mi-chemin entre l'auto-évaluation et le coaching de réseaux.

Conclusion.

De ces années d'expérimentation dans le cadre de formations en stratégie-réseau, nous tirons un bilan contrasté. Qu'il soit possible d'acquérir de la méthode dans l'analyse de réseau, dans la construction de stratégie, dans l'exploitation de ressources informatisées est désormais avéré. Nous l'avons vérifié tant auprès des étudiants que des professionnels. Mais que ces méthodes puissent suffire à susciter un changement fondamental dans la position de chacun à l'égard du réseau est sujet à discussion. Manifestement, la réflexion sur le réseau touche à l'intimité de chacun, à sa personnalité, à sa relation à l'Autre, au pouvoir et à l'information. A ce niveau, certains se montrent réceptifs aux logiques de réseau ; d'autres donnent à croire que la confrontation avec la réalité professionnelle achèvera de les faire évoluer. Mais une part non négligeable (de l'ordre de 20 % ?) risque d'y demeurer étrangère.

De sorte que si l'action en réseau est – nous le croyons - indispensable à l'intelligence économique, il nous faut dès l'entrée dans nos formations trouver des formes de recrutement qui nous permettent d'apprécier l'attitude positive des candidats à l'égard de ce mode d'action. A défaut, ce sont des techniciens de la recherche d'information ou des analystes que nous formons, et non pas des managers / animateurs de l'intelligence économique.