



Christian Marcon

COMPRENDRE & ENTREPRENDRE

De par sa vocation, l'EM Normandie entretient un lien profond avec son territoire et les entreprises qui s'y développent. D'où sa légitime implication dans les enjeux relevant de l'Intelligence Économique et Territoriale. Car c'est ici, sur notre sol, que s'enracinent les projets qui assureront demain notre développement.

La lettre de réflexion Comprendre & Entreprendre vise à soutenir cette dynamique. Elle s'adresse à toutes celles et ceux qui anticipent, imaginent l'avenir et doivent faire des choix stratégiques. Seule la combinaison astucieuse de l'action et de la réflexion nous permettra d'assurer notre positionnement et notre engagement au sein d'un monde complexe et mouvant.

COMPRENDRE & ENTREPRENDRE

SE DÉVELOPPER DANS UN MONDE COMPLEXE

L'ÉTHIQUE D'UN RÉSEAU EST INSÉPARABLE DE CELLE DE SES LEADERS

Professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de Poitiers, Christian Marcon est considéré, au même titre que Nicolas Moinet, comme l'un des meilleurs connaisseurs français du management en réseau, domaine qu'il ne sépare pas de l'Intelligence économique, son autre spécialité. Comment les réseaux d'entreprise peuvent-ils appuyer une stratégie d'IE territoriale ? Leur efficacité est-elle ou non fonction de leur taille ? Comment ces réseaux s'articulent-ils avec le couple État-Régions ? Les échanges informels ont-ils autant, voire davantage d'importance que les relations institutionnelles entre les membres d'un même réseau ? Sur tous ces sujets et bien d'autres, Christian Marcon répond aux questions que lui ont posées Ludovic Jeanne, enseignant-chercheur en géopolitique à l'EM Normandie, et Julien Poisson qui, sous sa direction, poursuit une thèse CIFRE sur les représentations de l'IE et de la globalisation dans les réseaux inter-organisationnels (filiales, pôles, etc.)

Pouvez-vous, en introduction, nous rappeler votre définition d'une stratégie réseau et ses implications pour les pratiques d'IE territoriale ?

Le concept est né au tout début des années 2000 quand, en travaillant avec Nicolas Moinet sur les réseaux d'entreprise, nous nous sommes aperçus qu'on ne faisait pas suffisamment de différences entre les réseaux de fait - ceux qui existent spontanément par le hasard des rencontres professionnelles liées au partage d'une même activité ou d'activités voisines - et les réseaux derrière lesquels s'affirme une volonté. C'est de cette volonté que naît la dimension stratégique d'un réseau, qui peut se mettre au service d'un territoire.

Avec cette notion de stratégie, on rompt clairement avec la conception smithienne et utilitariste du territoire - celle qui consiste à laisser les entreprises d'un même secteur ou d'une même filière s'affronter en espérant que les meilleures gagnent et que cela créera éventuellement des retombées favorables pour le territoire en question - pour entrer dans une conception plus élaborée, fondée sur le partage des connaissances qui n'exclue pas la concurrence mais qui place au premier rang des préoccupations l'équilibre économique et social.

Quels doivent être les rôles respectifs de l'État et des collectivités territoriales dans l'animation d'un réseau d'entreprise ?

L'État, qui est censé posséder un niveau de visibilité globale, est là pour fixer les grandes orientations, faciliter et encourager le mouvement, et surtout offrir aux entreprises les instruments qu'elles ne possèdent pas toujours pour se connaître et constituer leurs réseaux. L'État peut aussi, comme il l'a fait, dans l'ancienne région Poitou-Charentes, s'agissant des entreprises de la filière aéronautique, aller jusqu'à financer la création du réseau. Voilà pour l'idéal. Mais dans la réalité, le mieux qu'on puisse lui demander... c'est de ne pas compliquer les choses ! Ce qui, malheureusement, arrive trop souvent quand la puissance publique déborde du cadre macro-économique pour décider à la place des collectivités.

Je rappelle au passage que la région a vocation, par la loi, à favoriser le développement économique, ce qui m'amène à dire que c'est à elle, principalement, qu'il appartient de s'inté-

“ La région doit permettre, autant que faire se peut, aux volontés partagées de s'organiser, mais en aucun cas créer des structures qui ne correspondent pas à un besoin. ”

“ Les réseaux qui ne sont que des petits arrangements entre amis ne durent pas ou, s'ils durent, remportent rarement de grands succès, indépendamment même des dérives pénales toujours possibles. ”

resser à l'organisation des entreprises en réseaux. Cette mission est particulièrement importante dans le cadre des nouvelles régions dont la taille est souvent considérable. Pensez que la Nouvelle Aquitaine est grande comme l'Autriche ! D'où l'importance du projet porté par l'exécutif régional, projet qui aidera - ou pas - les entreprises à structurer leurs réseaux. C'est dire si la voie est étroite entre un rôle souhaitable d'impulsion et l'écueil que constituerait un excès d'injonctions.

Un exemple d'impulsion réussie fut, il a quelques années, le réseau créé avec l'aide du département de la Vienne, en faveur des entreprises du numérique. Baptisée SPN (Seuil du Poitou Numérique), cette structure, antérieure au découpage territorial de 2015, s'est remarquablement adaptée à la création de la Nouvelle Aquitaine, et vole maintenant de ses propres ailes sur une aire géographique qui équivaut peu ou prou à l'ancienne région Poitou-Charentes. Les collectivités locales ont donc eu un rôle décisif, mais n'ont pas fait l'erreur d'intervenir dans le développement ultérieur du projet qui s'est auto-ajusté et, désormais, s'autofinance.

Le contre-exemple consiste trop souvent à vouloir ajuster autoritairement un réseau de professionnels aux frontières administratives. Dans le cas de la Nouvelle Aquitaine, qui juxtapose des entités aussi différentes que le Pays Basque et le Nord des Deux-Sèvres, on voit les risques que comporterait ce type de solutions... La région doit permettre, autant que faire se peut, aux volontés partagées de s'organiser, mais en aucun cas créer des structures qui ne correspondent pas à un besoin.

Quel regard portez-vous sur le rôle des communautés de communes en matière de stratégie réseau ?

Un regard très favorable, même si la question est complexe. Tout dépend de la force d'attraction des métropoles. Voyez la communauté bordelaise. Sa force est telle qu'elle pourrait pratiquement construire son propre réseau sans se préoccuper des territoires qui l'entourent. Or ce n'est évidemment pas souhaitable pour des raisons d'équité bien compréhensibles. En revanche, les Communautés de communes qui ne sont pas des métropoles doivent être encouragées à développer leurs réseaux, et je dirais même que c'est pour elles, une question de survie.

Vous avez déjà exprimé les différences éthiques entre manipulation et influence, en rappelant qu'un réseau cherche souvent à mobiliser les acteurs au service d'une cause culturelle, humanitaire, sociale. Selon vous, l'articulation « territoriale » d'un réseau concoure-t-elle à sa dimension éthique ?

Pas nécessairement. D'abord parce qu'un réseau peut échapper à une logique territoriale, surtout à l'ère du numérique. Les réseaux inter-universitaires sont souvent mondiaux, par exemple. Même chose pour des réseaux d'entreprises dont la raison d'être n'est pas nécessairement fondée sur un enracinement particulier, mais une caractéristique commune : par exemple les Enokiens (NDLR: du patriarche biblique Henoch), qui regroupent des entreprises n'ayant pas changé d'actionariat familial depuis plus de 200 ans... En revanche, si le réseau entre dans la logique d'intelligence territoriale que nous avons évoquée, oui, certainement. Si demain, j'intègre un réseau d'industriels bretons, il n'y a aucun doute que cela m'engage et que je ferai en sorte de ne pas m'éloigner des principes fixés en accord avec leurs valeurs régionales...

D'une manière générale, je pense profondément que l'éthique d'un réseau est inséparable de l'éthique de ses leaders. L'exemple qu'ils donnent déteint rapidement sur ses membres, donc indirectement, sur l'image de la structure et sur son attractivité. Les réseaux qui ne sont que des petits arrangements entre amis ne durent pas ou, s'ils durent, remportent rarement de grands succès, indépendamment même des dérives pénales toujours possibles... Même chose pour les réseaux qui privilégient systématiquement les grandes entreprises par rapport aux PME ou encore, qui ne donnent pas aux femmes leur juste place. Certains signaux ne trompent pas. Ces travers se savent vite.

Un réseau efficace connaît-il une taille critique, un nombre de membres au-delà duquel les bénéfiques qu'apporte le réseau se perdent ?

Réponse normande : oui et non ! Oui, dans la mesure où plus le réseau sera étendu, plus il sera compliqué de bâtir des liens efficaces entre chacun de ses membres. J'ajoute que, dans un réseau limité en nombre de participants, l'activité de chacun est davantage contrôlable : on repère facilement les membres qui ne s'impliquent pas ou pire, qui s'éclipsent dès qu'ils ont obtenu ce qu'ils cherchaient.

Non, car un réseau étendu peut compenser sa taille par une structuration très rigoureuse. Je pense au réseau des documentalistes qui est parfaitement fonctionnel alors qu'il est étendu, par définition, à l'ensemble du territoire.

Quelle importance donnez-vous aux échanges informels ainsi qu'aux rencontres en « face-à-face » dans la vie d'un réseau ?

Une importance fondamentale... et irremplaçable ! Il ne suffit pas de se faire connaître. Il faut aussi savoir faire reconnaître ce que l'on est et ce que l'on apporte. Un réseau ne vous apportera que si vous lui apportez quelque chose. La légitimité d'un membre passe notamment par sa disponibilité pour un projet commun. L'étape ultime n'est plus seulement d'être légitime, c'est de se faire apprécier, bref d'établir le lien de confiance qui ne se conçoit pas sans assiduité et durée. Et il va de soi que plus la structure est vaste, plus le lien de confiance sera difficile à tisser, et plus le respect des règles du jeu, qui atteste de votre engagement, jouera un rôle moteur. Or la principale règle du jeu, quelle est-elle ? Elle est de faire circuler l'information au sein du réseau. Et ce, en insistant bien sur la raison d'être autour de laquelle ledit réseau s'est constitué. Plus elle est floue, moins le réseau sera performant. Plus elle est précise, et plus chacun aura à cœur d'apporter sa pierre à l'édifice. L'un de mes doctorants, Jean-Christophe Blondeau, vient d'achever une thèse passionnante sur la part de l'informel dans le fonctionnement de la vallée de l'Arve (Haute-Savoie), vouée comme on sait au décolletage, depuis le XIX^e siècle. Aujourd'hui encore, quelque 1000 PME et TPE y assurent près de 60% de l'activité française de décolletage, ce qui démontre qu'elles ne se sont trompées ni d'objectifs, ni de méthodes...

Le développement des réseaux est inséparable de la généralisation du numérique. Or celle-ci ne risque-t-elle pas, paradoxalement, de nuire à la qualité de l'informel que vous vantez par ailleurs ?

Je ne dirais pas cela. D'un côté, mieux vaut sans doute partager un déjeuner qu'un rendez-vous Zoom, Skype ou WhatsApp... Mais je constate en même temps que le numérique devient de plus en plus, et c'est très positif, le prolongement de l'informel classique. Sauf cas extrême, comme le confinement, le numérique aurait plutôt tendance à approfondir le contact informel préexistant. Et il permet surtout de rapprocher des acteurs qui, sans le digital, ne se seraient jamais rencontrés !

Vous avez écrit, avec Nicolas Moinet, dans l'ouvrage, *Stratégies Réseaux* (VA Editions, 2021), p.175 : « L'homme est à la fois influenceur et influençable ». Or, il existe des acteurs dont l'activité principale est justement d'influencer. Croyez-vous que cette position soit susceptible d'instaurer un rapport de force, une asymétrie d'information entre les acteurs d'un même réseau ?

La réponse la plus simple, c'est oui. Mais vous savez comme moi que, dans ces matières, il est toujours imprudent de simplifier. Il n'existe aucun moyen d'obliger tous les acteurs d'un réseau à jouer le jeu avec la même intensité. Il est donc évident que certains en profiteront pour venir chercher de « l'information grise » en omettant sciemment de dire ce qu'ils savent d'une problématique sensible qui pourrait intéresser d'autres membres du réseau. Donc, bien sûr, l'asymétrie de l'information est un risque inhérent à tout réseau. Mais dans un réseau regroupant des entrepreneurs qui, d'une manière générale, ne sont pas des naïfs, l'habitude de la concurrence est là pour équilibrer ce risque. Ceux qui ne viennent que pour trouver unilatéralement de l'information sont, croyez-moi, vite repérés, et exclus du processus de construction de la confiance qui est le ciment du réseau ! Faire partie d'un réseau, c'est aussi cultiver un savoir-être.

Cela signifie que pour bénéficier de « l'effet réseau », il ne faut pas en fréquenter trop. Être membre d'un ou deux réseaux, en s'astreignant à un maximum d'assiduité, est infiniment préférable à une activité de figurant dans dix réseaux, laquelle, pour des raisons bien compréhensibles, vous empêchera d'entrer dans une relation de confiance avec vos pairs.

“ Plus la structure est vaste, plus le lien de confiance sera difficile à tisser, et plus le respect des règles du jeu, qui atteste de votre engagement, jouera un rôle moteur. ”

“ Ceux qui ne viennent que pour trouver unilatéralement de l'information sont, croyez-moi, vite repérés, et exclus du processus de construction de la confiance qui est le ciment du réseau ! ”

“ Toutes ces cultures du réseau ont un objectif commun: rompre son propre isolement en bâtissant une stratégie gagnante. ”

Vous écrivez aussi qu'influencer, « c'est amener l'autre à changer (d'avis, de comportement, de vie même) ». D'une certaine manière, à faire évoluer sa représentation d'un sujet. Croyez-vous qu'une stratégie-réseau ne peut être menée que par des acteurs cultivant des représentations communes des objectifs, du contexte, du territoire, etc. ?

Sans représentations communes sur ces points-là, il est difficile d'avancer. A cela s'ajoute une bonne compréhension de la culture réseau locale. Les Français ont une passion pour les réseaux de diplômés des Grandes Ecoles. Les Algériens misent sur la maarifa. Les Anglo-Saxons ont encore une autre culture... Et je ne parle pas des Chinois, à propos desquels je vous invite à lire les romans policiers de Qiu Xialong (*Les enquêtes de l'inspecteur Chen Cao*), qui ont pour théâtre Shanghai et décrivent bien le mécanisme du guanxi. Toutes ces cultures du réseau ont un objectif commun : rompre son propre isolement en bâtissant une stratégie gagnante.

CHRISTIAN MARCON, EXTRAITS :

On n'est jamais influent tout seul

« On n'est jamais influent tout seul, et aucune entreprise ne l'est suffisamment toute seule ! Elle le sera parce qu'elle va trouver des alliés pour relayer, renforcer ou compléter son influence. N'importe quel homme politique ou chef d'entreprise isolé ne pourra pas grand-chose s'il n'a pas un réseau ou de relais politiques locaux pour le soutenir, porter son message, chercher de nouveaux appuis qui viendront le renforcer... Que font les candidats à une présidentielle ? Ils commencent par constituer une équipe de campagne qui va développer une logique réseau ! Que fait un chef d'entreprise, qui prend le pouvoir dans une entreprise ? Il commence à constituer son réseau interne sur lequel il va s'appuyer pour son management. Que fait un secteur d'activité pour essayer d'émerger sur un marché ou dans une situation réglementaire défavorable ? Il applique une stratégie réseau en essayant de devenir influent, ne serait-ce que par une logique de crédibilité technique, par une pénétration dans des réseaux professionnels préexistants pour trouver sa place pour, selon une logique récurrente, se faire connaître, se faire reconnaître, être associé à quelque chose et se faire apprécier. Tout seul dans son bureau, n'importe quel grand penseur reste un penseur isolé ; n'importe quel grand patron d'entreprise, seul dans son entreprise, reste un grand patron isolé et n'a aucune influence. Il y a beaucoup de leviers d'influence, mais construire son réseau est certainement un levier essentiel. »

Dépasser les logiques de pré-carré

« Elles se retrouvent à tous les niveaux de toutes les structures : pourquoi cela relève-t-il de son ministère et non du mien ? Pour prendre le cas d'une université que je connais bien, je me souviens que l'usage était de se dire "quand quelqu'un part, on renouvelle son poste à l'identique". A un moment donné, un président d'université a dit "Il y a 100 personnes à renouveler par an, on va peut-être en renouveler 90 à l'identique et 10 qu'on va choisir en fonction des besoins identifiés dans l'université, sans pour autant avoir le même recrutement au même endroit". Cela a été une bronca terrible : l'idée même qu'on puisse ne pas renouveler systématiquement tout le monde à l'identique sur un poste a été insupportable. De même, un collègue ayant travaillé sur la problématique du développement durable à l'université de Poitiers a expliqué les bagarres le jour où il s'est agi de dire "plutôt que d'acheter 25 variétés de stylos différents, on peut peut-être éventuellement acheter moins de variétés mais en plus grand nombre et faire des économies". On a finalement assisté à une bagarre de certains services qui utilisaient des stylos modèle A et pour lesquels il n'était pas question de travailler avec des stylos modèle B ! Voyez les querelles pour ce genre d'enjeux ; on peut imaginer que, dès qu'on arrive à des enjeux relatifs à l'intérêt national et à des affrontements de ministères et de périmètres ministériels, les rivalités pourrissent les dossiers. »



Extrait de l'entretien accordé par Christian Marcon au Portail de l'Intelligence économique, à l'occasion de la sortie de son livre (avec Nicolas Moinet), *Stratégies réseaux, construire et réussir son réseau*, VA Editions, 2021. Entretien en quatre parties disponible sur : <https://portail-ie.fr/analysis/2962/conversation-christian-marcon-nicolas-moinet-strategie-reseaux-et-intelligence-economique-en-france-et-a-linternational-14>

BIOGRAPHIE



Christian MARCON

Christian Marcon est professeur des universités en Sciences de l'information et la communication à l'IAE-Université de Poitiers, et responsable de l'axe Intelligence stratégique internationale au sein du laboratoire CEREGE (Centre de recherche en gestion). Proche de Nicolas Moinet, personnalité bien connue de l'université française en matière d'intelligence économique, il a publié avec lui *Stratégie Réseaux* (VA Editions, 2021), qui est la suite logique et réactualisée de leur ouvrage pionnier sur le sujet, *La stratégie réseau* (Editions ZeroHeure, 2000).

Christian Marcon présente un parcours universitaire en prise directe avec le monde entrepreneurial. En 1998, il soutient sa thèse : *L'intelligence économique : l'environnement pertinent comme variable stratégique. Justification théorique et approche instrumentale*, qu'il complète en 2010 par une Habilitation à diriger des recherches sur le thème : *Perspectives pour un développement des recherches sur l'intelligence économique en sciences de l'information et de la communication*.

Christian Marcon occupe un positionnement en phase avec le réel, en assurant des enseignements au carrefour de l'intelligence économique (management des réseaux, veille et intelligence économique) et de la recherche (méthodologie), tout en étant en contact constant avec des entreprises et des collectivités territoriales, ce qui lui permet de nourrir ses réflexions des retours terrain qu'il peut observer.

Responsable du master 2 Intelligence économique en apprentissage de l'IAE de Poitiers, Christian Marcon poursuit ses recherches sur deux axes majeurs : l'intelligence économique - à ses yeux objet de recherche encore insuffisamment exploré dans sa dimension communicationnelle, et les stratégies-réseaux dans leurs aspects stratégiques, relationnels et numériques.

Après en avoir été le corédacteur en chef pendant quatre ans, il dirige maintenant la R2IE, *Revue internationale d'intelligence économique*.

Outre ses nombreuses publications dans des revues spécialisées, on peut, parmi ses principaux travaux, se reporter à *La recherche française en intelligence économique* (L'Harmattan, 2014), *Développez et activez vos réseaux* (Dunod, 2008), *L'intelligence économique* (Dunod, 2011) - ces deux derniers ouvrages ayant été écrits avec Nicolas Moinet, en sus de ceux déjà cités - sans oublier *Information et communication durables. Utopies, discours et pratiques* (coécrit avec Monica Mallowan, Editions ISTE, 2019).

Pour en savoir plus : <https://iae.univ-poitiers.fr/christian-marcon/>
et aussi <http://crem.univ-lorraine.fr/production/revues/r2ie>

1871

EM
NORMANDIE
BUSINESS SCHOOL

COMPRENDRE & ENTREPRENDRE

Se développer dans un monde complexe

ABSTRACT

THE ETHICS OF A NETWORK ARE INSEPARABLE FROM THOSE OF ITS LEADERS

Christian Marcon is a university professor in information and communication sciences at the IAE (Institut d'administration des entreprises) of Poitiers. He is considered, along with Nicolas Moinet, as one of the best French experts in network management, a field he does not separate from economic intelligence (EI), his other specialty. How can companies' networks support a territorial EI strategy? Is their effectiveness a function of their size or not? How do these networks relate to the State-Regions couple? Are informal exchanges as important as, or even more important than, institutional relations between members of the same network?

On all these subjects and many others, Christian Marcon answers questions put to him by Ludovic Jeanne, lecturer in geopolitics at EM Normandie, and Julien Poisson who, under his co-supervision, is pursuing a "CIFRE" doctoral thesis on representations of EI and globalization in inter-organizational networks (sectors, clusters, etc.).

NOTRE VISION DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET TERRITORIALE

Comment rétablir dans nos économies le sens du stratégique, réhabiliter le long terme, se protéger tout en se montrant innovant ? En conciliant veille et action, vision et pragmatisme, l'Intelligence Économique & Territoriale (IE&T) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'IE&T aide les entreprises comme les territoires à se positionner, se défendre mais aussi anticiper et se développer. Agir avec succès exige d'éclairer l'action par une compréhension fine des marchés et des environnements. À cet égard, l'IE&T est l'affaire de tous. Car le sens des responsabilités de chacun décide du succès commun.

De fait, l'IE&T s'impose à la fois comme un mode d'action et un regard multidimensionnel, cherchant à comprendre la complexité du monde pour mieux la maîtriser. L'IE&T nous invite ainsi à redéfinir nos cultures organisationnelles, à revoir nos pratiques et nos méthodes. Rien ne se fera sans convergence entre acteurs publics et privés, sans l'adhésion de tous à un projet commun, enraciné dans un territoire. Face aux nouveaux défis, mêlant harmonieusement action et réflexion, l'IE&T constitue le socle des succès à venir.

Comprendre & Entreprendre

Une publication de l'EM Normandie
Directeur de publication : Elian Pilvin
Photo : DR - ISSN en cours

Contact : Ludovic Jeanne

EM Normandie
9, rue Claude Bloch 14052 Caen cedex 4
Tél. : +33 (0)2 31 46 78 87
Courriel : ljeanne@em-normandie.fr
www.em-normandie.com