Intelligence stratégique et management des réseaux humains. Méthodologie pour un renforcement du maillon faible

Christian Marcon, Nicolas Moinet

▶ **To cite this version:**

Christian Marcon, Nicolas Moinet. Intelligence stratégique et management des réseaux humains. Méthodologie pour un renforcement du maillon faible. Ateliers scientifiques des 3èmes journées de l'Intelligence Economique et Stratégique, Ecole Supérieure des Affaires, Oct 2002, LIlle, France. hal-01171490

HAL Id: hal-01171490
https://inria.hal.science/hal-01171490

Submitted on 6 Jul 2015

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.

Intelligence stratégique et management des réseaux humains

Méthodologie pour un renforcement du maillon faible

Christian Marcon – Nicolas Moinet
Maîtres de conférences*
LABCIS
Institut de la COMmunication et des nouvelles TEChnologies – Université de Poitiers

Introduction

La notion de réseau est au cœur de l'intelligence stratégique, de sa définition même jusqu'à sa mise en œuvre (réseaux de collecte, d'experts, de circulation d'information…). Tant et si bien qu'elle semble souvent naturelle. Pourtant, le management des réseaux humains ne va pas de soi si l'on en juge par les attentes des décideurs aussi bien que par les champs d'étude qui restent à défricher. Le réseau ressemble en cela à cette liberté dont Paul Valéry disait qu'elle est un de ces mots qui ont plus de valeur que de sens, qui chantent plus qu'ils ne parlent et qui demandent plus qu'ils ne répondent.

Ce n'est donc pas un hasard si, dans le champ de l'intelligence stratégique, les travaux qui portent sur les stratégies conduites en réseau se sont multipliés au cours des dernières années. Les sociologues ont ouvert la voie à l'étude de certaines pratiques sociales en réseau ; les économistes décryptent le fonctionnement des réseaux d'entreprises ; les chercheurs en communication analysent l'impact des technologies de l'information sur les logiques de réseau…Prenant appui sur ces recherches, des travaux résolument interdisciplinaires commencent à s'intéresser aux comportements des acteurs qui choisissent l'organisation réticulaire comme vecteur stratégique.

Les réseaux dont nous entendons traiter se définissent comme des *ensembles d'acteurs rassemblés par des liens spécifiques qu'ils choisissent de conserver relativement souples, liens mis plus ou moins directement mais consciemment au service d'un projet*[1]. De même qu'il n'y a pas de stratégie complètement inconsciente – puisqu'un travail minimum de planification est toujours nécessaire – il n'y a pas de réseau globalement inconscient, sorte de divinité supérieure qui échapperait à tout contrôle des acteurs[2]. C'est la raison pour laquelle

* Christian Marcon est Docteur es sciences économiques. Il dirige l'IUP *Information et Communication d'entreprise* de l'Institut de la Communication et des Nouvelles Technologies – Université de Poitiers.
Christianmarcon@aol.com
Nicolas Moinet est Docteur en sciences de l'information et de la communication. Il dirige le DESS *Intelligence économique et développement des entreprises* de l'Institut de la Communication et des Nouvelles Technologies – Université de Poitiers.
nicolas.moinet@wanadoo.fr

[1] Le réseau ainsi défini ne doit donc pas être confondu avec le simple maillage relationnel issu du hasard des fréquentations. Christian Marcon, « Eléments pour une épistémologie de la stratégie-réseau », *Colloque Regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication*, Nice, 6-7 décembre 2001.

[2] Ce qui ne signifie évidemment pas pour autant que les acteurs maîtrisent le réseau ou en aient une vision totale. Certaines parties peuvent évidemment leur échapper et nous nous situons bien ici dans une philosophie systémique.

nous préférons recourir au néologisme *stratégie-réseau* [3], entendue comme *la création ou, le plus souvent, l'activation et l'orientation des liens tissés entre des acteurs dans le cadre d'un projet plus ou moins défini*. Cette approche permet de ne pas considérer simplement le réseau comme un objet d'analyse mais avant tout comme un processus stratégique[4].

Comme les autres dimensions de l'intelligence stratégique, le management des réseaux humains appelle à la fois une réflexion théorique et une approche opérationnelle. Nous proposons dans cette communication une méthodologie dont l'ambition est de contribuer à combler l'écart existant entre l'étude des réseaux humains et leur management. Dans le cadre d'une démarche progressive d'identification et d'analyse de l'environnement pertinent, comportant un repérage des acteurs et réseaux d'acteurs, cette méthodologie s'attache particulièrement à appréhender en termes stratégiques la notion de maillon faible. Elle montre comment le recours à la stratégie-réseau est un moyen défensif permettant de réduire la vulnérabilité constituée par le maillon faible de son propre réseau, tout autant qu'un moyen d'action offensive sur le maillon faible identifié dans un réseau adverse.

1. Problématique stratégique du maillon faible.

Qu'est-ce qu'un maillon faible ?

Est "maillon faible" tout élément stratégique d'un dispositif en réseau que sa vulnérabilité excessive rend susceptible de remettre en cause radicalement ou de manière significative le succès du projet porté par le réseau.

L'identification du maillon faible prend toute son importance à partir du constat suivant : l*a valeur d'une chaîne se mesure à celle de son maillon le plus faible*. Si nous prenons la chaîne du renseignement, il est *a priori* évident qu'il ne sert à rien de disposer d'un système de collecte d'informations très développé si les capacités de traitement laissent à désirer. On se souvient de l'exemple caricatural des services de renseignement américains cherchant, après les attentats du 11 septembre, des analystes lisant le pachtoune. Car si la NSA avait, grâce à son fameux réseau Echelon, réussi à intercepter nombre de communications, personne ne semblait en mesure de les comprendre… On pourrait multiplier les exemples et les entreprises, même celles les plus avancées en Intelligence économique, ne sont évidemment pas à l'abri…

Précisons d'emblée que les chaînes dont nous parlons peuvent difficilement se passer de leur maillon. faible Contrairement à ce que recommande une certaine « philosophie » du management, il n'est pas concevable de poser l'élimination de son maillon faible comme la solution la plus efficace car la déstabilisation engendrée par la suppression d'un maillon peut

[3] Christian Marcon, Nicolas Moinet, *La stratégie-réseau. Essai de stratégie*, Editions ZéroHeure (www.00h00.com), 2000.

[4] Pour une vision plus offensive de ce processus, voir notamment : Nicolas Moinet, « Le réseau, cœur stratégique des guerres de l'information et de la connaissance », Chapitre XI *in La guerre cognitive (l'arme de la connaissance)*, ouvrage collectif sous la direction de Didier Lucas et Christian Harbulot, Editions Lavauzelle, collection Renseignement & Guerre secrète, 2002.

être contre-productive tant en terme d'efforts que de résultats. Vision humaniste et efficacité trouvent ici un terrain d'entente.
A contrario, dans une optique offensive, il peut être efficace de travailler le maillon faible de l'adversaire. Les opérations de désinformation ou d'attaque sur l'image ne procèdent pas d'une autre logique. Tout travail sur le maillon faible fait donc en permanence appel au couple agilité/paralysie[5].

Type de réseau et type de maillon faible

Dans un réseau humain, Monsieur de La Pallice aurait avancé avec raison que le maillon faible ne peut être qu'humain. Dans un réseau technologique, le maillon faible ne peut évidemment être que technologique. Le problème devient plus complexe dans la mesure où la plupart des réseaux sont à la fois humains et technologiques. On alors parle de réseau hybride. Dans un réseau hybride [homme + système de communication de haute technologie], le maillon faible peut être humain et/ou technologique. Et si nous franchissons encore un degré de complexité pour considérer les réseaux d'organisations [organisation + système de communication de haute technologie], il apparaît que le maillon faible peut être humain et/ou technologique et/ou organisationnel.
D'où cette conclusion en forme de postulat : *plus un réseau est complexe (au sens systémique du terme), plus il introduit de degrés de variété dans son organisation, plus il multiplie les risques d'entrer en turbulence et de faire apparaître un maillon faible.*

Si nous reprenons notre cas d'école de la paralysie stratégique des services de renseignement américain, il apparaît, au regard des informations disponibles, que la phase de traitement n'a pas été le seul maillon faible. Certains agents de la CIA, dits de la vieille école, ont ainsi pointé le manque de sources humaines et la trop grande confiance accordée ainsi aux interceptions opérées par les réseaux technologiques[6]. La bureaucratie aurait peu à peu paralysé le système[7] empêchant notamment de recruter des sources humaines peu fréquentables . Bien entendu, il y a, ainsi que l' a analysé Jean Guisnel[8], une part de désinformation dans toutes ces analyses. Mais cela ne remet pas en cause fondamentalement l'analyse en terme de maillon faible reste valable…

Tableau 1. Les principales sources de vulnérabilité d'un réseau

Réseau humain	→ Intérêt, Sexe, Ambition, Argent : voir les faiblesses habituelles de l'individu → Moindre implication dans le projet : faiblesse de l'adhésion, qui peut s'expliquer par une position périphérique dans le dispositif

[5] Ana Cristina Facchinelli, Christian Marcon, Nicolas Moinet, *« Agilité ou paralysie stratégique : considérations réticulaires sur la boucle OODA »*, 5ème Colloque Franco-Brésilien / 7-9 janvier 2001 – Université de Poitiers
[6] Robert Baer, *La chute de la CIA*, Jean-Claude Lattès, 2002
[7] C'est également le thème d'un film récent où l'un des derniers agents de la CIA appartenant à la vieille école (Robert Redford) se trouve confronté à la nouvelle génération de bureaucrate. Les stratagèmes du premier auront finalement raison de la technologie des seconds.
[8] Jean Guisnel, La citadelle endormie, Fayard

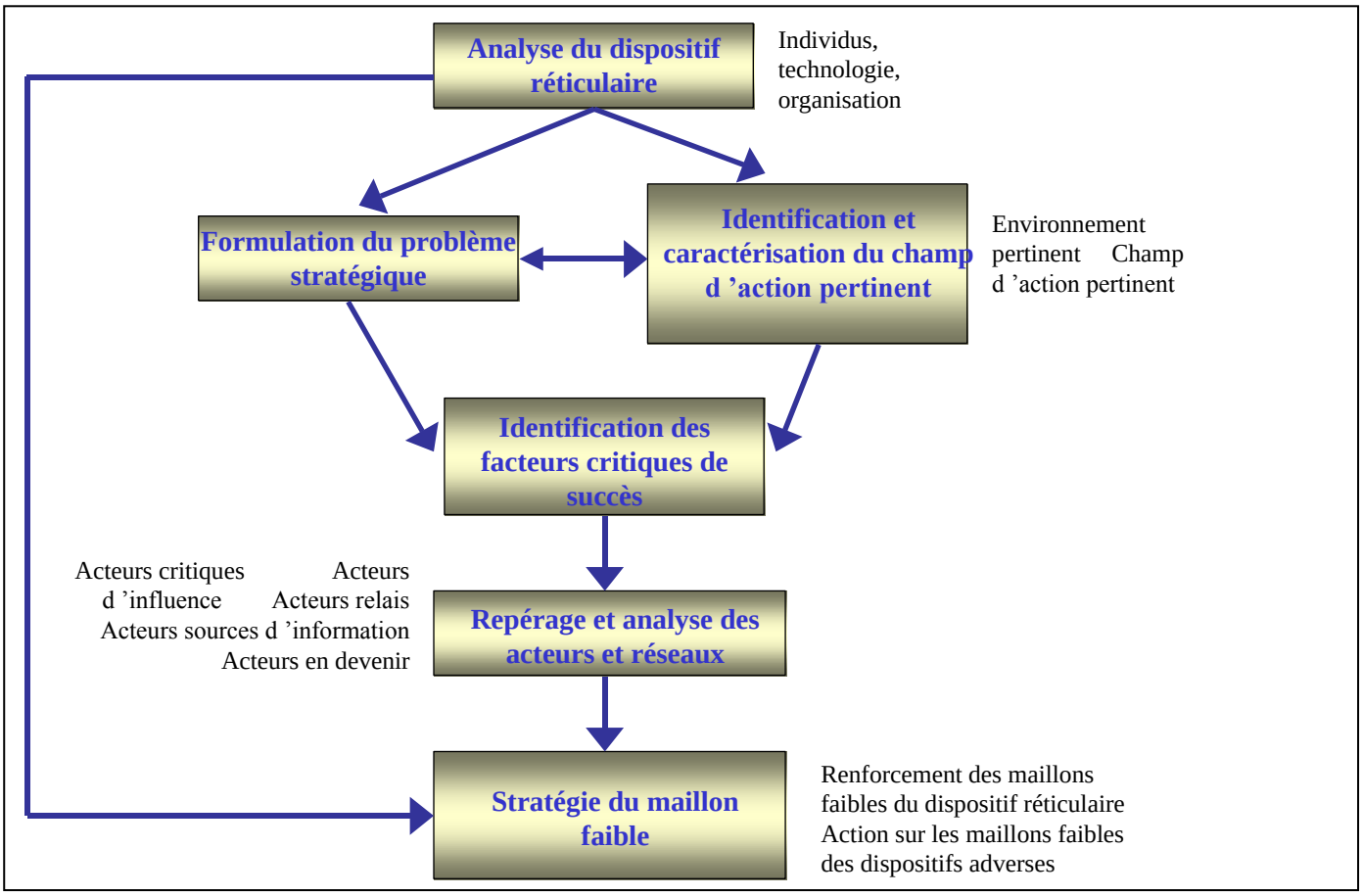
	→ Sa position dans un dispositif : en centralité d'intermédiarité, il est le seul lien avec une partie du réseau ; en centralité de degré, il connaît trop de monde (problème du cloisonnement dans les réseaux de renseignement – cas de Jean Moulin) → Capacités insuffisantes compte tenu du contexte stratégique (pressions exercées sur lui excessives, position sociale ou professionnelle insuffisante, connaissances trop faibles, compétences limitées…)
Réseau hybride	→ Les mêmes que ci-dessus → Défaillances techniques → Manque de savoir faire dans l'utilisation des outils de communication
Réseau d'organisations	→ Les mêmes que ci-dessus → Le management → Les moyens économiques des acteurs (ressources financières, ressources productives…)

Hormis le cas des individus vulnérables en raison d'un handicap médical, la vulnérabilité est une notion relative, contingente à un contexte stratégique. Par conséquent, la recherche du maillon faible d'un réseau implique une démarche globale d'identification du contexte stratégique.

2. Méthodologie pour une stratégie réticulaire du maillon faible.

Notre objectif n'est pas ici de donner des recettes pour mener à bien une stratégie réticulaire du maillon faible mais bien de proposer avant tout une méthodologie. Les quelques ouvrages de management parus sur le sujet des réseaux offrent de telles recettes sans offrir pourtant les repères stratégiques nécessaires. Si disposer de méthodes opérationnelles est bien entendu essentiel, ne pas les replacer dans un cadre plus large nous semble être une erreur stratégique. N'est-ce pas là placer la charrue devant les bœufs ?

La démarche d'ensemble



Analyse du dispositif réticulaire

Cette étape suppose l'existence préalable d'un réseau qui se trouve confronté à un problème stratégique. Nous retrouverons ici par exemple le cas relativement commun des réseaux pérennes conduits à affronter successivement, au cours de leur histoire, une succession de problèmes stratégiques [francs maçons, Dirigeants Commerciaux de France, Centre des Jeunes Dirigeants, Ordre des médecins…]. Notons d'ailleurs que les dérives bien connues, par exemple l'affairisme, naissent de la perte de vue du problème stratégique. Le réseau survit à son projet – parce que la menace a disparu ou qu'il n'a pas su trouver de nouveaux enjeux – et ce qui était très marginal (faire du « business » dans un cercle philosophique par exemple) devient premier. Le réseau se trouve alors pris dans un double discours difficile à tenir sur la durée.

Formulation du problème stratégique.

Cette étape, qui doit être conduite en parallèle avec celle de définition du champ d'action pertinent, constitue un préalable indispensable à toute démarche visant à identifier des réseaux et d'éventuels maillons faibles. Un maillon n'est jamais intrinsèquement faible ou non. Il ne l'est que dans un contexte donné. Or ce contexte est essentiellement déterminé par un problème stratégique et un environnement pertinent.

Un problème est stratégique pour un réseau lorsqu'il touche directement à ce qui constitue sa raison d'être. Or la raison d'être du réseau est littéralement le cœur du dispositif, la force centripète qui attire à lui des acteurs. On a vu ainsi comment l'ensemble du maillage opéré par l'Arc a souffert des démêlés de son président avec la justice, démêlés qui portaient atteinte au cœur du dispositif : la collecte généreuse de fonds à des fins de recherche.

Identification et caractérisation du champ d'action pertinent.

Sauf péché d'orgueil, tous les réseaux n'ont pas un champ d'action mondial, ni national ! Même lorsque c'est le cas, les réseaux ne sont généralement pas affectés dans leur action par tous les événements susceptibles de se produire dans le monde entier. L'objectivité oblige à reconnaître que dans bien des cas, l'environnement pertinent des réseaux, autrement dit leur échiquier stratégique, est beaucoup plus circonscrit.

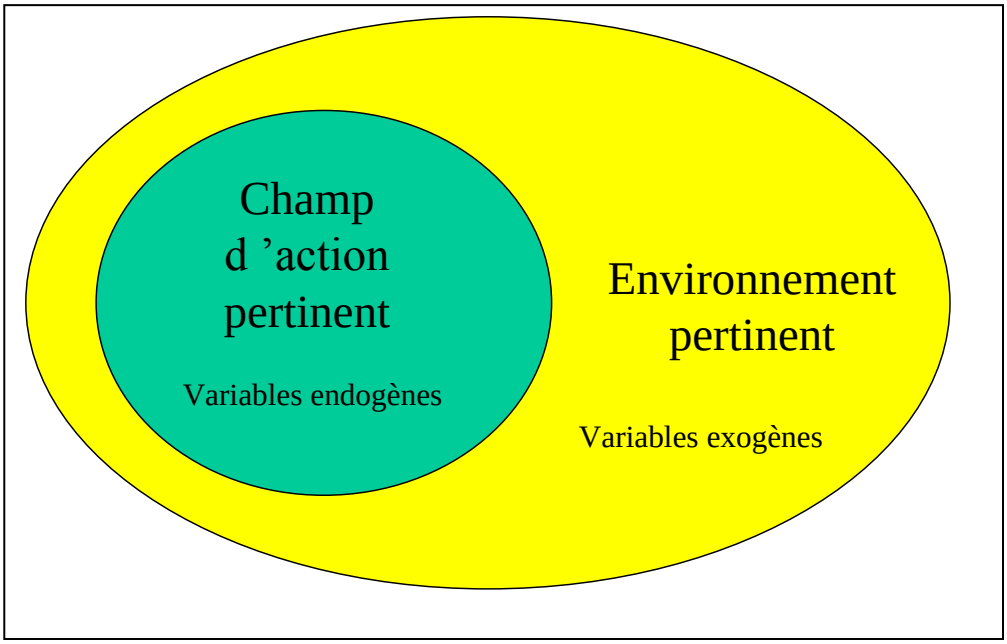
L'environnement pertinent d'un acteur (individu, organisation, réseau) est *le système complexe des domaines et événements susceptibles de constituer pour lui une réelle source de menaces ou d'opportunités, dans le présent ou à l'avenir.* L'environnement pertinent se caractérise par trois horizons, qui sont autant de domaines de veille : un horizon territorial (ville, région, état, continent…), un horizon thématique (cœur d'activité) et un horizon temporel (court, moyen, long terme)[9].

L'environnement pertinent doit être distingué du champ d'action pertinent défini comme *la fraction de l'environnement pertinent sur laquelle l'acteur est en mesure d'intervenir de façon significative*. [10] En somme, tout acteur est soumis à l'action de variables endogènes et de variables exogène sur lesquelles il ne peut agir. La question du maillon faible doit donc être posée à l'égard de ces deux types de variables : comment renforcer un maillon faible face à l'action de variables sur lesquelles on ne peut rien ? est-ce possible ? Quelle stratégie mener à l'égard des variables endogènes ?

[9] Christian Marcon, *Intelligence économique : l'environnement pertinent comme variable stratégique*, thèse de doctorat en sciences économiques, 1998, p. 79 et suiv.

[10] Le champ d'action pertinent d'une entreprise, par exemple ne se confond pas avec ce que la plupart des théories appellent le marché ou le secteur : le marché est un domaine d'échanges, sous-ensemble de l'environnement pertinent de l'entreprise. Ni le marché ni le secteur ne se définissent d'ailleurs communément par le partage de menaces ou d'opportunités communes.

Figure 1. L'articulation environnement pertinent – champ d'action pertinent



Dans l'analyse de stratégie-réseau, comme dans toute analyse stratégique, il apparaît que l'acteur, malgré ses efforts d'objectivation, ne décide jamais que sur la base de la représentation qu'il se fait d'un environnement dont la réalité lui échappe fondamentalement. Daft et Weick[11] nomment *enaction* ce processus de construction de la « réalité » que Watzlawick qualifie de *constructivisme radical*, en ajoutant que « chaque être humain est convaincu que sa construction de la réalité est la réalité réelle."[12] De sorte que toute démarche en vue de déterminer l'environnement pertinent d'un réseau se résume, malgré le recours à des outils si sophistiqués soient ils, malgré l'effort d'objectivation que peut constituer le recours aux experts externes, à la construction d'une représentation de l'échiquier stratégique.

Identification des facteurs critiques de succès.

Il est rare, dans un champ d'action pertinent défini, face à un problème stratégique identifié, que l'on ne puisse pas déterminer un nombre limité de facteurs critiques du succès[13] d'une entreprise - sauf à porter un regard paranoïaque sur son environnement[14]. Ronald Daniel, Directeur Général de Mc Kinsey évalue par exemple entre trois et six les facteurs critiques de succès dans les domaines industriels[15].

---

[11] R.L. Daft et K.E. Weick, « Toward a Model of Organizations as Interpretative Systems », *Academy of Management Review*, n°9, 1984, p. 293

[12] Paul Watzlawick, "La réalité est une construction". Propos recueillis par Jacques Lecomte. *Sciences Humaines* n° 32, octobre 1993. Voir aussi, naturellement, Paul Watzlawitz, dir. , *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Editions du Seuil, Paris, 1988

[13] La méthode de recherche des « critical success factors » a été élaborée par J.F. Rockart, du Center for Information Systems Research.

[14] D'aucuns écrivent que « seuls les paranoïaques survivent »…

[15] Ronald Daniel, « Chief Executives Define Their Own Data Needs », Harvard Business Review, mars-avril 1979, p. 81 à 83

La détermination des facteurs critiques de succès dans le cas d'un réseau est sans doute rendue plus complexe en raison de la nature structurellement souple des liens noués entre les acteurs, de leur fréquente diversité, des interprétations multiples de la raison d'être sur réseau, etc. Pour autant, elle n'est pas impossible. La persistance d'un fort sentiment d'appartenance est sans doute l'un de ces facteurs, au même titre que la référence permanente à la raison d'être. Chaque situation réticulaire induit ses propres facteurs critiques.

Repérage et analyse des acteurs et réseaux

Nous entrons là plus profondément dans l'analyse de stratégie-réseau proprement dite. Il s'agit de mettre en lumière les acteurs clés de l'environnement pertinent, susceptibles de contribuer de manière significative, positivement ou négativement, à la résolution du problème stratégique[16].

Parmi les acteurs et réseaux habituellement rencontrés, on distingue aisément :

- des *acteurs/réseaux critiques*, qui disposent d'un pouvoir de décision majeur dans le cadre du problème stratégique posé ;
- des *acteurs/réseaux d'influence* qui ont la capacité d'orienter les acteurs critiques ;
- des *acteurs/réseaux relais* qui, sans être ni décideurs ni influents, sont en mesure de relayer des messages vers les décideurs ou les influenceurs ;
- des *acteurs/réseaux ressources en informations* ;
- des *acteurs/réseaux en devenir* qui, dans une perspective de moyen ou long terme, paraissent gagner en influence, en pouvoir ou en entregent. En fonction de la perspective temporelle du problème stratégique, ils entrent en ligne de compte ou non.

On isolera les acteurs inscrits dans le champ d'action pertinent, sur lesquels une action proactive est envisageable, des acteurs « exogènes » face auxquels seule un travail de renforcement du maillon faible est envisageable.

Mise en œuvre d'une stratégie du maillon faible

La logique de cette stratégie est à la fois défensive et offensive : renforcer les maillons faibles repérés dans notre réseau et chercher à exploiter les faiblesses identifiées dans les réseaux du champ d'action pertinent susceptibles d'intervenir dans la résolution du problème stratégique :
→ *agir sur les maillons faibles des réseaux adverses pour les réduire à l'inaction.*: Plutôt que d'élimination pure et simple – conception fort militaire et rarement applicable telle quelle dans la compétition économique – il s'agit bien de conduire l'adversaire à la paralysie stratégique.
→ agir sur les maillons faibles des réseaux favorables pour les pousser à agir. C'est l'idée d'agilité stratégique.

L'avantage étant toujours relatif, c'est bien en terme de couple agilité/paralysie qu'il faut penser. Le maillon faible des uns fait l'agilité des autres.

[16] Nous nous opposons sur ce point à la présentation du réseau faite par Olivier Badot, sur la base de la classification de Luke, Begun et Pointer : « le réseau, pour sa part est un système de collaboration inter-organisationnelle dont les activités partagées ne sont pas suffisamment nombreuses, importantes ou de long terme pour être considérées comme stratégiques. » Olivier Badot, *Théorie de l'entreprise agile*, Editions l'Harmattan, Paris, 1997, p. 120

Conclusion.

L'analyse des réseaux en terme de stratégie du maillon faible, que nous esquissons ici, vient compléter notre analyse typologique des réseaux cibles et de leurs ressorts stratégiques (grade/charisme/omniprésence/compétence).

Méthodique, elle exige un effort d'introspection et d'observation de l'environnement qui implique un minimum de temps. Tous les acteurs n'y sont pas disposés. Dans un contexte d'urgence, d'aucuns suggèreront sans doute que le temps peut manquer. Mais faut-il attendre que le feu prenne pour s'enquérir des précautions qui l'auraient évité ?

Bibliographie

BADOT Olivier, *Théorie de l'entreprise agile*, Editions l'Harmattan, Paris, 1997, p. 120

BAER Robert, *La chute de la CIA*, Jean-Claude Lattès, 2002

DAFT R.L. et WEICK K.E., « Toward a Model of Organizations as Interpretative Systems », *Academy of Management Review*, n°9, 1984

DANIEL Ronald, « Chief Executives Define Their Own Data Needs », Harvard Business Review, mars-avril 1979,

FACCHINELLI Ana Cristina, MARCON Christian, MOINET Nicolas, *« Agilité ou paralysie stratégique : considérations réticulaires sur la boucle OODA »*, 5ème Colloque Franco-Brésilien / 7-9 janvier 2001 – Université de Poi

GUISNEL Jean, La citadelle endormie, Fayard, [1] Notamment : :

MARCON Christian, « Eléments pour une épistémologie de la stratégie-réseau », *Colloque Regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication*, Nice, 6-7 décembre 2001.

MARCON Christian, MOINET Nicolas, *La stratégie-réseau. Essai de stratégie*, Editions ZéroHeure, 2000.

MARCON Christian, *Intelligence économique : l'environnement pertinent comme variable stratégique*, thèse de doctorat en sciences économiques, 1998.

MOINET Nicolas, « Le réseau, cœur stratégique des guerres de l'information et de la connaissance », *in La guerre cognitive (l'arme de la connaissance)*, ouvrage collectif sous la direction de Didier Lucas et Christian Harbulot, Editions Lavauzelle, collection Renseignement & Guerre secrète, 2002.

WATZLAWITZ Paul, dir. , *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Editions du Seuil, Paris, 1988