

En guise d'introduction

« Nos deux yeux ne rendent pas notre condition meilleure ;
l'un nous sert à voir les biens, et l'autre les maux de la vie.

Bien des gens ont la mauvaise habitude de fermer le premier, et bien peu ferment le second ; voilà pourquoi il y a tant de gens qui aimeraient mieux être aveugles que de voir tout ce qu'ils voient. »

Voltaire

L'avenir est à construire plutôt qu'à prévoir. Les ressources sur lesquelles nous le construirons sont à imaginer plutôt qu'à gérer comme un héritage. Soyons-en convaincus : les clés de notre succès ne sont pas dans les ressources aujourd'hui disponibles mais dans notre détermination stratégique à en trouver de nouvelles. Selon Gary Hamel et C.K. Prahalad, cette détermination stratégique comporte trois dimensions : le sens de la direction, le sens de la découverte et le sens du destin¹. Ajoutons-en une quatrième : le sens du réseau. Car bien qu'il puisse paraître naturel à l'homme, le sens du réseau ne va pas nécessairement de soi. Jugez-en vous-même en vous amusant

1. Gary Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for future*, Harvard Business Press, 1994.

à relever les sept erreurs qui figurent dans la situation suivante et en imaginant ce qu'il aurait été possible de faire pour les éviter.

Le jeu des sept erreurs

Nous sommes dans un institut de formation, en plein cœur d'un massif forestier rempli de légendes médiévales. Pour cet institut, la formation n'est qu'un moyen. Son objectif stratégique est de générer une véritable dynamique de réseau entre les chefs d'entreprise de la région.

Une poignée de participants est arrivée la veille pour dîner avec les intervenants. Studieux, ils sont allés se coucher aussitôt le repas pris, l'institut disposant d'un petit complexe hôtelier. Seuls avec l'organisateur, les conférenciers profitent des lieux en appréciant un vieil armagnac, confortablement assis dans de gros fauteuils en cuir.

Les chefs d'entreprises arrivent de bon matin. La journée de séminaire consacrée au management des réseaux professionnels (!) commence après le sacro-saint café. Théorie, études de cas et petits exercices pratiques se succèdent. À la pause, chacun s'empresse d'allumer son portable pour consulter ses messages. À la fin de la matinée, un homme, jusque-là fort discret, prend la parole, s'adressant en ces termes aux orateurs : « *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 des Francs-maçons ! 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 !* ». Devenu rouge pivoine, l'homme se rassoit. Suit un silence pesant que l'annonce du déjeuner vient troubler. De bonne qualité, celui-ci permet de mieux faire connaissance. L'après-midi se passe sans heurts, l'auditoire étant attentif aux méthodes présentées. À la fin de la journée, les cartes de visites circulent et chacun reprend la route pour profiter d'un week-end qui s'annonce ensoleillé.

- Erreur n° 1 :
-
- Erreur n° 2 :
-
- Erreur n° 3 :
-

Erreur n° 4 :

.....

Erreur n° 5 :

.....

Erreur n° 6 :

.....

Erreur n° 7 :

.....

Selon nous, les sept principales erreurs commises sont les suivantes :

❶ Ne pas venir la veille à l'institut profiter du gîte et du couvert.

Outre la fatigue qui aurait pu être évitée le matin même et donc une meilleure attention portée aux conférenciers, c'est évidemment la logique réseau qui en a pâti. Or, rappelons que notre institut a pour vocation première de mailler les entrepreneurs de la région. Ceci est d'autant plus dommage que le cadre est fort agréable, l'armagnac et les cigares de premier choix. Idéal pour apprendre à se connaître, non ?

❷ Se précipiter sur son téléphone portable à la première pause venue.

Là, encore, c'est une occasion manquée de faire du réseau. Or, c'est souvent l'occasion qui fait le maillon. Bien sûr, il y a toujours un coup de téléphone urgent, vital, stratégique. Mais franchement, neuf fois sur dix, avouons que tout cela pourrait attendre 24 ou 48 heures, n'est-ce pas ? Ce qui n'attend pas, c'est le temps qu'il est possible de passer avec les participants du séminaire.

❸ Croire que les marchés se perdent nécessairement par la seule puissance des réseaux (notamment « philosophiques »).

Bien sûr, l'effet réseau existe et peut se révéler fort puissant (sans quoi nous n'écririons pas ce livre d'ailleurs !) Mais il faut savoir réseau garder et ne pas surestimer les réseaux des autres. 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 admet-

tons 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 ?

④ Penser que les réseaux dits influents sont inaccessibles. Si tant est que la puissance des réseaux soit aussi forte, pourquoi alors ne pas devenir franc-maçon, pourrions-nous également rétorquer à notre commercial ? Hors de l'église, point de salut ! Pour ne pas aller contre ses conceptions ? Soit ! Conseillons tout de même à notre homme d'approcher ces groupes pour mieux les connaître mais aussi pour aiguiser son analyse des réseaux. Sans doute comprendrait-il alors qu'il faut bien séparer l'institution qui sert de lien initial (ici la franc-maçonnerie, société philosophique) et la connivence positive ou négative qui peut se développer entre certains de ses membres (ici les possibles dérives affairistes de la franc-maçonnerie dite « alimentaire »). Faire un amalgame amène à voir les réseaux là où ils ne sont pas et finalement à ne plus les apercevoir là où ils se trouvent vraiment. Attention donc aux nombreux a priori et idées fausses qui entourent les réseaux.

⑤ Refuser a priori de mobiliser ses amis (nous disons bien a priori). Il s'agit d'un problème fort courant, surtout chez les jeunes réseauteurs. Ici, deux conceptions s'affrontent : d'un côté les puristes pour qui il ne faut pas mélanger l'amitié et le travail¹ et de l'autre les pragmatique-cyniques qui rappellent la définition de ce qu'est un ami : quelqu'un sur qui on peut compter... pour compter sur nous ! À chacun de trouver le bon dosage.

1. D'où le conseil que nous donnons souvent aux puristes réseauteurs en herbe : dès que vous serez en recherche d'emploi, surtout, dites bien à vos amis que s'ils voient passer une offre d'emploi susceptible de vous intéresser, ils ne vous la communiquent sous aucun prétexte... Dans des temps reculés, nous aurions conseillé à ces mêmes amis d'avaler la boulette de papier contenant l'offre d'emploi mais à l'heure d'Internet, il nous semble plus judicieux de la mettre à la corbeille.

⑥ **Considérer « son » réseau comme un objet bien déterminé alors qu'il est à géométrie variable.** La force d'un réseau réside dans sa capacité à accroître sa liberté d'action en multipliant les contacts, pour concentrer finalement ses efforts en un point donné en fonction des objectifs. Dès lors, il est évident que la forme du réseau (qui ? quand ? où ?) sera fonction du projet (pourquoi ?) et de l'environnement pertinent (comment ?). Il n'existe pas de réseaux tout puissants : il n'y a que des stratégies-réseaux pertinentes, c'est-à-dire adaptées à un projet et à un environnement donné. Le reste relève de l'imaginaire ou de la propagande.

⑦ **Ne pas avoir une approche stratégique des réseaux.** Dans la situation présentée, notre auditeur bout, laisse libre cours à ses frustrations et à ses fantasmes au détriment d'une approche constructive indispensable tant pour repérer que pour mobiliser les réseaux utiles à sa stratégie. Si vous êtes convaincu de la pertinence de cette seconde approche, cela tombe bien car telle est la philosophie qui guide cet ouvrage. Sans cette philosophie, les méthodes et outils que nous développons vous seront de bien peu d'aide.

Bien entendu, nous savons combien la critique est facile et l'art difficile. Le cas présenté dans cette introduction a essentiellement une valeur pédagogique. D'ailleurs, rassurez-vous, l'institut présenté se porte bien et a su parfaitement remédier aux défauts de jeunesse pointés du doigt, possédant l'essentiel : un objectif (mailler les acteurs locaux), une volonté (se perfectionner) et une méthode (apprendre des meilleurs). Quant à notre commercial, les rôleurs sont rarement les bâtisseurs et il a depuis changé de métier. Faire du réseau est une façon d'être. À chacun d'endosser le costume de réseuteur qui est à sa taille et correspond à ses goûts, voire même à ne pas l'endosser.

Métro, boulot, réseau

Le réseau fait partie de notre quotidien : réseau d'anciens, réseau professionnel, réseau communautaire, réseau politique, etc. Aujourd'hui comme hier, faire du réseau est nécessaire pour

évoluer tant personnellement que professionnellement. Aujourd'hui plus qu'hier. Car dans une société moins figée, plus individualiste, où chacun peut se targuer de multiples compétences et d'atouts singuliers, les réseaux permettent de gagner d'un fil la course à la réussite¹, mais d'un fil d'Ariane patiemment tissé.

Si le réseau fait partie de notre quotidien, nous diront les esprits chagrins, pourquoi donc l'enseigner ? N'est-il pas aussi naturel et vital de réseauter que de respirer ? Ne risque-t-on pas dès lors d'enfoncer des portes ouvertes ? Non bien sûr. Si certains réseautent comme ils respirent, la plupart d'entre nous savent que leur compréhension et leur pratique des réseaux peuvent être largement améliorées. D'ailleurs, les sportifs, musiciens ou pratiquants de yoga le savent bien : respirer aussi cela s'apprend. Et pour réapprendre à bien respirer, il faut désapprendre à mal respirer. Dans le domaine qui nous intéresse, il va donc s'agir d'évacuer un certain nombre d'idées reçues et de préciser certaines notions que l'on emploie couramment sans toujours bien les maîtriser : Qu'est-ce qu'un réseau ? Quels sont ses avantages et ses limites ? Que signifie *faire du réseau* ? Quels sont ses différents domaines d'application ? Pourquoi ne faut-il pas tomber dans les deux extrêmes, ceux d'un Monsieur Jourdain qui ferait du réseau sans le savoir ou d'un Rastignac pour qui le réseau est un outil que l'on manipule sans limite pour arriver à ses fins ?

Faire du réseau est une démarche stratégique

Une fois cette précaution éthique posée, nous pouvons passer aux choses sérieuses. Faire du réseau est une démarche stratégique. Il convient donc de bien comprendre la dynamique des réseaux (chapitre 1) afin d'en avoir une vision réaliste et ne pas céder à une vision manichéenne (le réseau impuissant ou tout-puissant) ou « ras-des-paquerettes » (patchwork de recettes pour

1. Ainsi, près de 70% des offres d'emploi passeraient par les réseaux et deux emplois de cadres sur trois seraient obtenus par cooptation. Sources : *Courrier Cadres*, 15 janvier 2004. Régis Verley, *J'ai l'esprit réseau*, Éditions d'organisation, 2003.

serrer les mains et récolter des cartes de visite) qui s'avèrent toujours contre-productives. « Connais-toi toi-même ! ». Ce précepte philosophique célèbre énoncé par Socrate a été également quelques siècles auparavant celui du stratège chinois Sun Tzu. Pour vaincre il faut connaître son adversaire mais aussi se connaître. Une évidence qu'il n'est pas si simple de réaliser¹. Demandez à tous ceux qui ont connu des défaites cuisantes. Vous peut-être ? Allons, allons... C'est pourquoi nous vous proposons une méthode d'accompagnement permettant d'analyser votre réseau sans complexe (chapitre 2) et de prendre vos repères stratégiques (chapitre 3).

Une fois muni d'une boussole et d'une carte, à vous de déterminer votre itinéraire. Un parcours semé d'embûches vous attend car faire du réseau n'est pas de tout repos. Comment se placer au cœur du dispositif (chapitre 4) ? Comment trouver le bon levier d'action (chapitre 5) ? Enfin, pour faire du réseau un moyen efficace de réaliser vos projets (personnels comme professionnels), vous devrez comprendre votre profil de réseuteur (chapitre 6) développer votre savoir-manager en réseau (chapitre 7) et finalement mettre en œuvre une véritable stratégie-réseau (chapitre 8).

Alors, bonne route et n'oubliez pas, comme le rappelle la citation de Voltaire placée au début de cette introduction, d'ouvrir également vos deux yeux.

1. Lire à ce sujet l'ouvrage de Pierre Fayard, *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, Dunod, 2006.