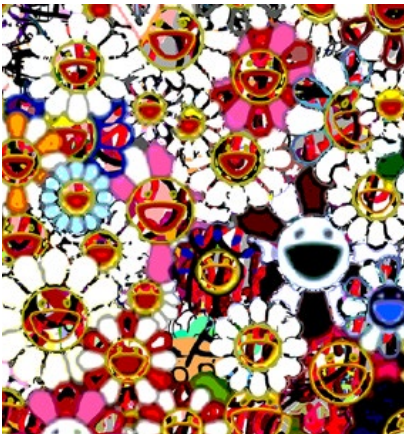


# Favoriser les réseaux informels

Mettre les techniques du networking au service du décloisonnement de l'entreprise



Didier Avril, série Storytelling

## Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous.

**The Hidden Power of Social Networks**  
Rob Cross, Andrew Parker, Harvard Business School Press, 2004.

**Never Eat Alone**  
Keith Ferrazzi, Currency Doubleday, 2005.

**L**es réseaux informels ne bénéficient pas toujours d'une image positive. Reconnus parfois comme nécessaires à la réussite, ils sont néanmoins souvent associés à de l'arrivisme, à un court-circuitage douteux des voies officielles, ou encore à l'exercice d'une influence occulte pas très saine.

Cette image reflète en partie la réalité. Mais il serait dommage de s'en tenir là, et de ne pas voir les aspects réellement positifs des réseaux. Au sein de l'entreprise, en particulier, des réseaux informels actifs peuvent être d'une grande valeur pour lutter contre le cloisonnement, et ainsi favoriser la circulation d'information, la prise d'initiative ou encore la qualité des décisions.

Un manager a donc tout intérêt à s'impliquer dans le développement de tels réseaux, tant pour lui-même que pour ses collaborateurs. Les ouvrages que nous avons choisis donnent plusieurs pistes pour y parvenir, parmi lesquelles trois nous ont semblé particulièrement importantes :

- **Abordez la construction de votre réseau non comme un levier de réussite personnelle, mais comme une composante de votre vie sociale propice à une plus grande entraide et solidarité.**
- **Conduisez un diagnostic des réseaux de vos collaborateurs, et étudiez avec eux comment remédier aux éventuelles carences.**
- **Favorisez l'établissement de liens personnels entre les collaborateurs de vos équipes, et encouragez-les à étendre leurs réseaux aux autres parties de la société.**

## Dans cette synthèse...

- 1 La valeur des réseaux informels
- 2 Développer son réseau
- 3 Favoriser les réseaux

## 1 La valeur des réseaux informels

Les réseaux informels ne bénéficient pas d'une image particulièrement flatteuse. Ils sont certes reconnus comme nécessaires à la réussite dans certaines professions, à caractère commercial ou de développement d'affaires en particulier. Mais ils sont souvent assimilés à des circuits parallèles plus ou moins occultes, faisant passer l'intérêt d'une personne avant l'intérêt général. L'image dominante du « *networker* » est souvent celle d'un personnage ne se

Souvent considérés avec méfiance, les réseaux informels peuvent pourtant se révéler d'une grande utilité à l'entreprise.

séparant jamais de ses cartes de visite, pas toujours scrupuleux et prêt à beaucoup d'hypocrisies pour parvenir à inclure dans son carnet d'adresses les personnes susceptibles de l'aider.

Si ce stéréotype correspond à une certaine réalité, il serait erroné d'en conclure que l'activité consistant à construire et à entretenir des réseaux de façon volontariste est en elle-même condamnable. Les publications que nous avons sélectionnées montrent en effet que les principaux clichés concernant le *networking* sont infondés (figure A). En particulier :

### Entretenir un réseau efficace passe par un comportement sincère et tourné vers les autres

Les attitudes déplaisantes souvent associées à l'image du *networking* se révèlent à l'usage contre-productives. Pour être véritablement efficace, un réseau exige en effet que deux conditions soient remplies :

- **Une véritable entente entre les individus.** On imagine parfois que c'est l'intérêt personnel immédiat qui est le fondement d'un réseau efficace. Et qu'un bon *networker* est donc amené à entretenir des liens hypocrites avec des personnes qui lui déplaisent, si celles-ci sont en position de lui conférer quelque avantage. Cette conception est erronée. Une telle attitude ne génère en effet que des échanges utilitaires, limités le plus souvent à des renvois d'ascenseur ponctuels ou à une transmission parcimonieuse d'informations. Au contraire, des relations fondées sur une estime réciproque peuvent aboutir à des échanges plus riches, et à terme beaucoup plus profitables pour toutes les personnes concernées.
- **Une authentique générosité.** Les « *networkers* aux dents longues » cherchent généralement à utiliser leurs relations pour servir leurs intérêts. Mais ce comportement paie rarement sur le long terme : qui a envie d'aider un arriviste patenté ? Les personnes qui parviennent à se

constituer les réseaux les plus étoffés et in fine les plus efficaces font l'inverse : elles essaient avant tout de rendre service aux personnes de leur connaissance, sans attendre quoi que ce soit en retour. Elles s'attirent ainsi un véritable sentiment de respect et de reconnaissance, et peuvent ainsi bâtir des relations durables fondées sur la confiance et la sincérité.

Ainsi, les réseaux personnels efficaces résultent rarement de l'établissement de contacts à des fins utilitaristes. Certes, au-delà du plaisir de la relation avec d'autres, leur constitution vise à servir des objectifs personnels : faciliter l'accès à l'information, permettre d'entrer en contact avec la bonne personne au bon moment, obtenir plus facilement un appui en cas de besoin, etc. Mais ces bénéfices seront bien plus assurés s'ils reposent sur un capital de confiance construit sur la durée que sur la tentative d'exploitation opportuniste d'un carnet d'adresses.

### Un réseau informel est aussi utile à l'entreprise qu'à l'individu

Les réseaux sont une composante essentielle de l'entreprise, sans laquelle elle aurait le plus grand mal à fonctionner correctement. On considère souvent qu'un réseau ne sert qu'à promouvoir les intérêts d'une personne. À tort. L'environnement dans lequel cette personne évolue en tire également de réels avantages :

## FIGURE A Quelques clichés par forcément fondés...

Le *networking*, activité consistant à construire et entretenir de façon volontariste des réseaux de relations, fait l'objet de nombreux stéréotypes peu flatteurs qui ne correspondent pas toujours à la réalité.

### On croit souvent que...

### Il s'avère pourtant que...

|                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le <i>networking</i> consiste à nouer des relations dans une perspective utilitaire bien définie.                                 | Un réseau efficace résulte de l'instauration sur la durée de véritables relations de confiance, qui se révèlent utiles « après coup » – et non sur une logique d'exploitation opportuniste de contacts.                        |
| Les réseaux fonctionnent avant tout sur la base de la réciprocité (« Je t'ai rendu service, tu me dois donc un service »).        | La qualité du contact humain est fondamentale pour le développement d'une relation. Tenir les comptes des services rendus enfermerait celle-ci dans une logique utilitariste qui l'amènerait à s'étioler.                      |
| Les bons <i>networkers</i> sont des personnes ultra-sociales, ayant une sorte de don pour cette activité.                         | On trouve parmi les bons <i>networkers</i> des profils de personnalité très variés. Un comportement beau-parleur et un ego surdimensionné n'aident d'ailleurs pas à construire des relations solides.                          |
| Le <i>networking</i> amène nécessairement à des compromissions et à des hypocrisies.                                              | Rester soi-même est une règle de base pour nouer des relations saines et développer une vraie confiance avec ses interlocuteurs.                                                                                               |
| Le succès du <i>networking</i> repose sur le nombre de relations que l'on parvient à établir auprès des « personnes influentes ». | Des paramètres comme le niveau de confiance, la variété des profils des personnes que l'on connaît ou la capacité à mobiliser rapidement les membres de son réseau sont aussi importants que l'épaisseur du carnet d'adresses. |

- **Une meilleure circulation de l'information.** L'information circule généralement mieux par l'intermédiaire des réseaux informels qu'en suivant les voies officielles : elle atteint plus rapidement les personnes concernées, et prend souvent la forme de dialogue plus riche qu'une simple annonce officielle. Les réseaux entretenus en interne par les salariés jouent donc un important rôle de fluidification, et complètent utilement les voies de communication formelles.
  - **Un cloisonnement moindre.** La capacité de mobiliser le savoir de chacun et de faire collaborer activement les salariés est reconnue comme un enjeu majeur. Les réseaux entretenus personnellement par chaque salarié y apportent un élément de solution. Ils permettent en effet de s'informer sur ce qui se passe ailleurs dans l'entreprise et incitent à prendre en compte les problématiques des autres départements. Ils favorisent par ailleurs l'émergence d'un sentiment d'appartenance à l'ensemble de la communauté, au-delà des clivages géographiques, fonctionnels ou hiérarchiques.
  - **Des décisions plus consensuelles.** Les réseaux permettent, de façon officielle mais efficace, de sonder l'état d'esprit d'un groupe, de recueillir des avis et de tester des réactions. Ils constituent à ce titre un outil efficace pour impliquer un grand nombre de personnes dans le processus de prise de décision, et faire en sorte que celles-ci soient acceptées par le plus grand nombre.
- Il est donc important non seulement de disposer soi-même d'un réseau performant, mais aussi d'inciter ses collaborateurs à développer les leurs. Nous allons voir que cela implique deux démarches parallèles :
- optimiser le temps alloué au développement de son réseau ;
  - établir un environnement favorable à la constitution de réseaux dans ses équipes.

## 2 Développer son réseau

Beaucoup de personnes aimeraient s'investir plus dans le développement de leurs réseaux, mais ne parviennent pas à le concilier avec leur emploi du temps. Deux pistes d'action peuvent aider à surmonter cette difficulté :

- cibler ses efforts ;
- optimiser le travail d'entretien de ses relations.

### ► Cibler ses efforts

Compte tenu du temps qu'exige la construction et l'entretien d'un réseau, il serait inefficace qu'il résulte simplement du hasard des rencontres. Une stratégie de ciblage mise en œuvre avec persévérance est indispensable pour construire un réseau qui constitue un atout professionnel :

#### ■ Clarifier ses objectifs

Si vos efforts ne sont pas orientés vers un but clairement défini, votre réseau risque d'être peu cohérent et peu efficace. Il vous faut donc réfléchir à vos besoins, autour desquels vous bâtirez votre stratégie de *networking*. Ainsi, selon que vous visez de faire carrière plutôt dans une profession ou dans un secteur d'activité, la nature du réseau

S'astreindre à une certaine discipline permet d'intégrer le développement d'un réseau dans son emploi du temps.

à développer ne sera pas la même. De même, au sein de votre entreprise, identifiez les départements avec lesquels vous gagneriez à coopérer aisément, ou vers lesquels vous envisagez d'évoluer. Il peut aussi s'agir de motivations extra professionnelles : souhaitez-vous jouer un rôle dans votre ville, en politique, ou au service de causes sociales ou humanitaires ? L'objet n'est pas tant d'avoir un unique objectif qu'une ligne directrice claire sur la nature des relations que vous serez motivé à cultiver dans la durée.

#### ■ Identifier les personnes avec qui entrer en contact

Une fois clarifiés les domaines dans lesquels vous souhaitez développer votre réseau – par exemple, la filière marketing de votre groupe, un secteur d'activité, ou encore un univers professionnel – il est recommandé de dresser la liste des relations idéales qu'il faudrait établir. Par exemple tel expert, tel dirigeant d'entreprise ou tel président d'association.

### ■ Mettre en œuvre une stratégie d'entrée en relation

Vous ne pourrez généralement pas contacter de but en blanc les cibles idéales identifiées. En revanche, vous pouvez vous interroger sur les cercles de relations susceptibles de vous conduire un jour à eux, et en déduire dans quelles directions orienter en priorité vos efforts. Souvent, le meilleur point de départ réside dans les personnes que vous connaissez : amis, collègues, anciens élèves, famille, etc. Les interroger simplement sur qui ils pourraient vous faire rencontrer pour vous aider dans vos objectifs peut vous mettre le pied à l'étrier : il s'agira ensuite de capitaliser sur ces nouvelles relations pour poursuivre votre démarche (figure B). De nombreux autres leviers sont bien sûr possibles : se porter volontaire dans un projet transverse, être actif dans une association, se rendre à des réunions de clubs, assister à des conférences pour établir des contacts pendant les pauses, etc. Vous pouvez aussi chercher à renforcer votre visibilité, pour susciter chez d'autres l'envie de vous rencontrer. Là encore, il existe divers moyens, à sélectionner selon son contexte : signer un rapport, diffuser une note de réflexion, publier un article, rejoindre le bureau d'une association, etc.

### ► Entretenir efficacement son réseau

Entretenir son réseau prend beaucoup de temps dès que le nombre des relations devient élevé. C'est pourtant une tâche essentielle, dont dépend largement la capacité à mobiliser ces relations le jour où l'on en a besoin. Il faut donc l'organiser avec méthode, et faire en sorte qu'elle s'intègre le plus possible à ses activités quotidiennes :

#### ■ Fixer une périodicité pour les « piqures de rappel »

Des contacts réguliers sont indispensables pour entretenir une relation. Pour autant, il ne faut pas hésiter à adapter la fréquence de ces contacts à l'importance que l'on accorde à cette relation. Certains experts du *networking* conseillent par exemple de classer ses relations en plusieurs catégories et d'attribuer à chacun une fréquence d'appel téléphonique ou d'e-mail. Par exemple, une fois par mois pour les

relations les plus stratégiques, une fois par trimestre pour celles que l'on souhaite conserver actives, et une fois par an lorsqu'il s'agit uniquement de ne pas perdre la personne de vue. Programmer ces fréquences sur un ordinateur ou un agenda électronique permet de ne pas accumuler de retard et de ne pas laisser ainsi son réseau se dégrader.

### Offrir une valeur ajoutée à chaque contact

Un simple e-mail envoyé « pour dire bonjour » a peu de chances de marquer l'esprit de la personne qui le reçoit. Or, il est important pour le maintien de la relation que chaque contact laisse à l'interlocuteur un souvenir aussi vivace que possible. Il ne faut donc pas négliger les petits détails qui donneront un intérêt particulier à un appel téléphonique ou à un e-mail. L'envoi d'une photo prise lors de votre dernière rencontre avec la personne, la copie d'un article, quelques notes de lecture ou les références d'un livre bien choisi peuvent non seulement lui être utiles ou lui faire plaisir, mais aussi l'aider à mieux se rappeler de vous. Il s'agit là de quelques exemples parmi beaucoup d'autres actions possibles qui, à peu de frais, peuvent donner du relief à une relation et la maintenir active.

### Systématiser les rencontres à plusieurs

Lorsque cela est possible, il ne faut pas hésiter à fixer rendez-vous à plusieurs personnes en même temps, par exemple à l'occasion d'un repas ou d'une rencontre sportive. Les conversations de visu sont en effet irremplaçables pour entretenir une relation, mais il est souvent difficile de trouver dans son emploi du temps assez de disponibilité pour voir tout le monde en tête-à-tête. Organiser des rencontres réunissant plusieurs personnes permet de résoudre le problème, et par la même occasion de faire se rencontrer deux personnes qui ne se connaissaient pas, et qui vous seront reconnaissantes de les aider à développer leurs réseaux respectifs.

### 3 Favoriser les réseaux

Certains environnements sont plus favorables que d'autres à la construction de réseaux. Un manager doit veiller à ce que le climat dans lequel évoluent ses équipes y soit propice. Il dispose pour cela de trois principaux leviers d'action :

- conduire un diagnostic du fonctionnement des réseaux à l'intérieur de ses équipes ;

- faire en sorte que chacun connaisse ses collègues et sache ce qu'ils peuvent lui apporter ;
- favoriser les rencontres et la collaboration entre personnes venant d'horizons différents.

### ► Auditer les réseaux de ses équipes

L'analyse des réseaux existant à l'intérieur d'une équipe ou d'un département ne nécessite pas forcément de recourir à des consultants spécialisés : le manager peut parfaitement mener lui-même une étude aboutissant à des résultats exploitables. Il peut pour cela organiser sa démarche autour de trois étapes clés :

- **Cartographier le réseau.** Il s'agit d'évaluer, à l'aide d'entretiens ou de questionnaires, les relations que chaque collaborateur entretient avec chacun de ses collègues. La nature exacte des questions posées dépend bien sûr du contexte et des objectifs visés : on peut par exemple mettre l'accent sur la qualité d'entraide et de coopération, la rapidité d'accès à l'information, ou encore la bonne exploitation des expertises disponibles. Une telle analyse permet de dresser une carte du ou des réseaux existants, base précieuse pour

## FIGURE B Transformer un contact en relation

Lorsque l'on rencontre une personne dans un contexte formel, on ne dispose parfois que de quelques instants pour instaurer un début de relation. Les quelques recommandations suivantes peuvent aider à y parvenir :

#### • Préparer ses rencontres.

Lorsque l'on se rend à une conférence, réunion d'association ou autre rassemblement, il faut arriver en sachant le plus précisément possible avec qui l'on souhaite établir un contact et comment l'on compte aborder cette personne.

#### • Se chercher un point commun avec la personne.

Se renseigner sur la personne, son parcours professionnel ou étudiant, ses origines géographiques ou encore ses centres d'intérêt peut permettre, si l'on se découvre un point commun, de créer d'emblée une proximité.

#### • Éviter la langue de bois.

Affirmer sa personnalité et son originalité permet généralement de marquer davantage l'esprit de son interlocuteur que s'en tenir à un discours convenu.

#### • Proposer ses services.

Une personne garde plus volontiers le contact avec quelqu'un qui lui propose de l'aider et dont elle a compris la valeur ajoutée.

#### • Ne pas tout dire sur vous d'emblée.

Votre interlocuteur doit avoir envie d'en savoir plus sur vous et ce que vous pouvez lui apporter.

#### • Recontacter la personne rapidement.

Il faut profiter du fait que son souvenir de vous est encore vivace pour l'amener, si possible, à s'engager à vous revoir.

D'après **Never Eat Alone**, Keith Ferrazzi, éd. Currency Doubleday.

apprécier la situation et chercher à l'améliorer (figure C).

- **Susciter un échange à partir des cartes obtenues.** Si chacun perçoit confusément l'existence et l'importance des réseaux informels, ceux-ci restent par définition généralement invisibles. Permettre de les visualiser est donc très important. Les auteurs de *The Hidden Power of Social Networks* signalent même que le simple fait d'afficher devant les membres du service les cartes auxquelles ils sont parvenus suffit à déclencher des discussions nourries sur configuration du réseau, ses dysfonctionnements et les moyens d'y remédier. Par exemple, de nombreuses personnes qui ne se parlaient que rarement prennent conscience de l'intérêt qu'elles trouveraient à se rapprocher. Il n'est pas rare que la configuration des réseaux soit très rapidement modifiée suite à ces réunions, et que leur efficacité s'améliore notablement.
- Prendre des mesures correctives. Certains dysfonctionnements mis en

évidence par la carte ne se résolvent pas toujours spontanément. C'est alors au manager de prendre les décisions qui s'imposent. La figure D présente quelques exemples de problèmes fréquemment rencontrés et des actions à entreprendre pour les éliminer.

### ► Informer chacun de l'expertise de ses collègues

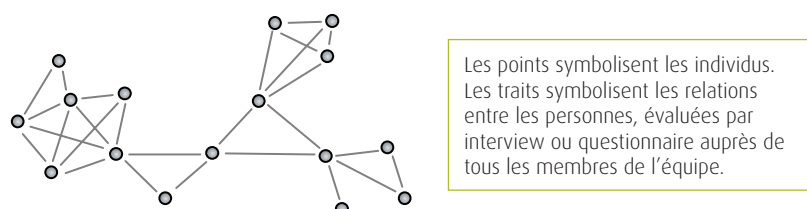
Des relations de coopération ne peuvent s'initier que si l'on anticipe l'intérêt d'échanger et de travailler avec l'autre. Or, même au sein d'un service, il est très fréquent que des personnes ignorent les domaines de compétence de leurs collègues. Les auteurs de *The Hidden Power of Social Networks* signalent ainsi qu'ils ont rencontré à maintes reprises des personnes travaillant dans le même bureau sans savoir exactement ce que faisait leur voisin ! Le manager soucieux d'encourager la constitution de réseaux doit lutter activement contre ce phénomène :

## Communiquer régulièrement le rôle et l'expertise de chacun

Une communication périodiquement renouvelée sur le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que sur l'identité, la fonction et les compétences des personnes qui y travaillent, est indispensable. De même, chaque changement d'organisation, chaque départ ou arrivée dans un poste, doit faire l'objet d'une explication sur les rôles et les compétences des personnes concernées. L'expérience montre en effet qu'en l'absence de tels rappels, les salariés oublient vite ce que font les collègues avec lesquels ils ne travaillent pas quotidiennement, ou dont le domaine d'expertise est trop éloigné du leur. Par exemple, un cabinet de conseil avait décidé de constituer un département composé pour moitié de consultants en stratégie, pour moitié de spécialistes des technologies de l'information. Quelques mois plus tard, et malgré l'emménagement dans des bureaux communs, il a constaté que les contacts entre ces deux types d'experts restaient

## FIGURE C Cartographier le réseau interne d'une organisation

Il est très utile pour analyser les réseaux internes à l'entreprise d'en dresser des représentations graphiques. Une carte de réseau doit permettre de visualiser les relations existant à l'intérieur d'un groupe. Elle se présente sous la forme d'un diagramme de ce type :



Plusieurs cartes d'un même groupe peuvent être établies, en variant les angles d'étude. Par exemple :

### Angles d'études possibles

### Exemples de questions

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les relations de travail régulières       | « Avec qui êtes-vous amené à collaborer régulièrement dans le cadre de votre poste ? » ;<br>« Quelles sont les personnes avec lesquelles vous êtes le plus souvent en contact ? »                                                                                                       |
| L'accessibilité                           | « Quelles sont les personnes que vous savez pouvoir joindre rapidement en cas de besoin ? »                                                                                                                                                                                             |
| La connaissance de l'expertise des autres | « Quelles sont les personnes dont vous connaissez précisément les compétences ? »                                                                                                                                                                                                       |
| L'accès à l'information stratégique       | « Quelles sont les personnes auxquelles vous faites appel pour obtenir les informations essentielles à la réussite de votre mission ? »                                                                                                                                                 |
| L'énergie                                 | « Quelles sont les personnes dont le contact a le pouvoir de vous motiver ? », « Celles dont le contact vous démotive ? »                                                                                                                                                               |
| Le type de savoir diffusé                 | « Vers quels collaborateurs vous tournez-vous lorsque vous cherchez des idées nouvelles ? » ;<br>« Quels sont ceux qui vous aident lorsque vous cherchez à améliorer les processus ou les méthodes ? » ; « Àuprès de qui vous renseignez-vous sur ce qui se passe dans l'entreprise ? » |
| La dimension personnelle                  | « Quelles sont les personnes avec lesquelles vous avez un bon contact ? », « Quelles sont celles que vous pouvez envisager de fréquenter en dehors du cadre du travail ? »                                                                                                              |

très limités. Dans l'urgence de la mise en œuvre, aucun travail de présentation réciproque n'avait été entrepris, et chaque groupe continuait donc à fonctionner en vase clos.

### Faire connaître les personnes les mieux « connectées »

Il faut faire connaître non seulement le rôle et l'expertise des collaborateurs, mais aussi les connexions dont ils disposent et dont leurs collègues pourraient profiter. En mettant en avant le rôle de ces « connecteurs », une entreprise implantée sur trois continents a réussi à augmenter significativement la collaboration entre ses centres d'Europe, des États-Unis et d'Australie. Elle a identifié les quelques collaborateurs qui avaient des contacts suivis, plus ou moins informels, avec les centres des autres continents, et les a utilisés comme relais officiels. Tous les collaborateurs ont été invités à passer par leur intermédiaire pour faire la connaissance de leurs collègues qui, à l'autre bout du monde, travaillaient sur des sujets comparables aux leurs. L'implication de ces intermédiaires a permis à chacun de cibler les bons contacts en fonction de ses besoins. La communication a progressé de façon spectaculaire, accélérant la constitution de pôles d'expertise à l'échelle mondiale.

### Créer des bases de données

Dans des entreprises de taille importante ou disséminées sur de nombreux sites, des bases de données peuvent accélérer la constitution de réseaux. Elles permettent en effet de centraliser l'information sur les connaissances et l'expertise de chacun et de la rendre accessible à tous. Beaucoup d'organisations, parmi lesquelles British Telecom ou la Banque Mondiale se sont ainsi dotées de systèmes informatiques facilitant la mise en relation de leurs milliers de collaborateurs. D'une utilité incontestable, ces outils sont toutefois rarement une solution en eux-mêmes. Leur efficacité repose sur certaines précautions d'emploi, qui sont détaillées dans la **figure E**.

### Favoriser l'établissement de relations personnelles

Être informé de l'expertise de ses collègues ne suffit pas toujours à susciter des relations de coopération. Encore faut-il se sentir l'envie et la légitimité pour solliciter la personne concernée lorsque cela peut être utile. Ainsi, favoriser des réseaux efficaces ne peut se limiter à gérer les « pages jaunes » de

l'entreprise : il faut promouvoir un climat propice à la coopération entre les individus. Plusieurs pratiques de management peuvent y contribuer :

### Encourager l'autonomie de ses collaborateurs

Beaucoup d'employés ont tendance à se reposer exclusivement sur leurs supérieurs hiérarchiques lorsqu'ils sont confrontés à un problème qui déborde de leur champ de responsabilité, ou qu'ils cherchent une information. Mieux vaut inciter ses collaborateurs à contacter par eux-mêmes les personnes

Le manager dispose de nombreux leviers pour faciliter l'instauration de réseaux efficaces au sein de ses équipes.

susceptibles de les aider, en les faisant profiter le cas échéant de son carnet d'adresses. Chacun pourra ainsi se constituer son réseau et prendre l'habitude de l'utiliser lorsqu'il en a besoin.

### Favoriser la proximité géographique

L'agencement des espaces de travail a un impact considérable sur la communication entre les personnes.

**FIGURE D** Quelques exemples de dysfonctionnements à l'intérieur d'un réseau

| Problème                                                                                                                                                                | Solutions possibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Le goulet d'étranglement</b><br>Une personne occupe une fonction tellement centrale dans le réseau qu'elle ne peut plus faire face et en paralyse le fonctionnement. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décharger la personne de certaines de ses tâches.</li> <li>• Signaler le problème aux autres membres du réseau et leur demander de se parler davantage directement.</li> </ul>                                                                                                           |
| <b>La marginalisation d'une personne</b><br>Une personne n'a que peu de relations avec les autres membres du réseau, et ses compétences sont ainsi sous-exploitées.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repositionner la personne, dans l'organigramme ou géographiquement.</li> <li>• Réallouer les tâches de la personne pour faciliter son intégration.</li> </ul>                                                                                                                            |
| <b>Le fonctionnement en vase clos</b><br>Le groupe n'a que peu de points de contact avec l'extérieur et se trouve marginalisé au sein de l'entreprise.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire entrer de nouveaux membres dans l'équipe.</li> <li>• Chercher à développer les rencontres et les opportunités de collaboration avec les autres départements. – Demander à des personnes extérieures de se joindre périodiquement aux travaux et aux réunions du groupe.</li> </ul> |
| <b>Le morcellement géographique</b><br>L'éloignement des différents membres du groupe rend les contacts rares et nuit à la collaboration.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des solutions technologiques facilitant les échanges.</li> <li>• Réfléchir à une réorganisation géographique.</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| <b>La dépendance excessive vis-à-vis d'un individu</b><br>Des contacts ou des informations stratégiques pour le groupe sont la propriété exclusive d'un de ses membres. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire en sorte que d'autres membres du groupe aient aussi accès à ces contacts ou informations.</li> <li>• Développer un système de suppléants, où certaines tâches sont affectées à un tandem de deux personnes.</li> </ul>                                                             |

D'après *The Hidden Power of Social Networks*, Rob Cross, Andrew Parker, éd. Harvard Business School Press.

Il est important d'en tenir compte afin de faciliter les contacts entre les personnes qui ont le plus intérêt à se côtoyer. Chrysler, par exemple, a totalement revu la disposition des bureaux de son département de conception de nouveaux véhicules, en rapprochant en particulier les cellules de designers avec les équipes de R&D. Les contacts qui ont ainsi pu se nouer ont permis de fortement fluidifier le processus de développement.

### Ne pas hésiter à se montrer parfois directif

Faire se rencontrer des personnes venant d'horizons différents ne suffit pas toujours pour les amener à établir des relations suivies. Si l'on pense que des salariés ont véritablement intérêt à travailler ensemble, il ne faut pas hésiter à forcer quelque peu les choses. C'est ce qu'a dû faire le responsable du service d'audit interne nouvellement créé d'une banque. Son département comprenait des équipes d'anciens consultants, de banquiers et d'informaticiens. Chaque groupe était conscient de l'expertise des autres, mais personne ne voyait clairement l'intérêt de combiner ses compétences et celles des autres : plusieurs mois après la constitution du département, aucune habitude de coopération ne s'était instaurée. Des séminaires de

réflexion ont alors été organisés, au cours desquels il a été demandé aux équipes de réfléchir aux moyens de conjuguer utilement leurs compétences. Un travail exigeant, mais qui a permis de développer des méthodes de travail communes et d'habituer chacun à tirer pleinement parti des expertises de ses collègues.

### Systématiser le recours aux équipes transverses

Il faut multiplier les occasions de rencontre et de collaboration entre employés venant de différentes parties de l'entreprise. S'organiser en équipes projets et veiller à la diversité de leur composition est une façon efficace d'y parvenir. Par exemple, beaucoup de cabinets de conseil, pour lesquels le partage du savoir et la constitution de réseaux d'experts à l'échelle mondiale sont des enjeux stratégiques, y recourent de façon systématique. Certains s'imposent même d'inclure dans les équipes constituées pour une mission des collaborateurs venant de bureaux situés à l'étranger, même si cela implique un réel surcoût et que des ressources locales auraient été disponibles. Ils ont en effet constaté que cette politique stimule considérablement les échanges entre les bureaux et accroît ainsi fortement l'efficacité des réseaux d'expertises.

### Valoriser la capacité à jouer collectif

Le système d'évaluation ne doit pas encourager uniquement la performance individuelle, mais aussi la contribution à la réussite collective et la volonté de faire profiter ses collègues de ses compétences. Certaines entreprises incluent officiellement cette contribution dans les critères de performance et demandent au supérieur hiérarchique de se prononcer régulièrement sur cet aspect. D'autres réservent leurs récompenses, financières ou honorifiques, non aux auteurs d'un « exploit personnel », mais aux employés qu'elles considèrent comme les meilleurs équipiers.

• • • •

Si le *networking* ne bénéficie pas toujours d'une image flatteuse, il constitue pourtant un moyen efficace de décroisement de l'entreprise, sans être nécessairement entaché des compromissions morales auxquelles il est parfois associé. Un manager a donc tout intérêt non seulement à le pratiquer lui-même, mais aussi à encourager ses collaborateurs dans cette voie. L'ensemble de l'entreprise y gagnera une plus grande cohésion, une meilleure capacité à partager l'information ainsi qu'une plus grande ouverture sur l'extérieur.

## FIGURE E Utiliser les bases de données à bon escient

Beaucoup d'entreprises ont mis en place des bases de données permettant à leurs salariés de connaître l'expertise de leurs collègues, où qu'ils soient dans le monde. Mais une grande partie s'avoue déçue par le faible niveau d'utilisation de ces outils et par leur faible impact sur le niveau de collaboration. Trois pistes d'actions peuvent permettre d'améliorer la situation :

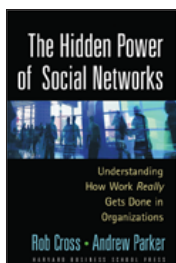
| Piste d'action                                                                                                 | Enjeu                                                                                                                                                                                                                                              | Conseils pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Considérer les bases de données comme un outil qui facilite, mais ne suffit pas à susciter, la mise en contact | Si les salariés ne sont pas habitués à faire appel à l'expertise des autres pour les aider à résoudre leurs problèmes, l'apparition d'un outil technologique, aussi performant soit-il, ne changera pas les comportements.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Chercher d'abord à faire évoluer les mentalités et à encourager la collaboration.</li> </ul>                                                                                                                                                          |
| Décrire les domaines d'expertise d'une façon concrètement exploitable                                          | Beaucoup de bases de données ne mentionnent que le diplôme et les domaines d'expertise généraux des salariés. Ces renseignements qui ne sont pas toujours adaptés lorsque l'on cherche une personne capable d'aider à résoudre un problème précis. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Décrire de façon aussi précise que possible les domaines de compétence.</li> <li>Préférer l'énumération de réalisations concrètes, en particulier les plus récentes, à celle des diplômes universitaires ou des expériences anciennes.</li> </ul>     |
| Ne pas exagérer les expertises                                                                                 | La consultation de certaines bases de données laisse parfois penser que l'entreprise ne compte que des experts de haut niveau. Une telle tendance à l'exagération nuit à la crédibilité du système et dissuade les éventuels utilisateurs.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Demander aux managers de valider la présentation que chaque collaborateur propose pour son domaine d'expertise.</li> <li>Demander de préciser aussi ce qu'on ne sait pas faire, dès lors qu'il y a risque de confusion pour l'utilisateur.</li> </ul> |

## Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

### The Hidden Power of Social Networks

Rob Cross, Andrew Parker, éd. Harvard Business School Press, 2004.



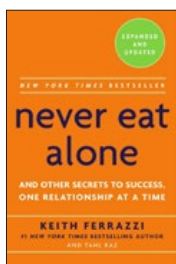
Cet ouvrage est consacré aux réseaux qui se tissent entre les salariés à l'intérieur d'une entreprise ou d'un département. Il vise à en comprendre le fonctionnement et à en éliminer les inefficacités pour permettre une circulation optimale de l'information. Analytique, rigoureux, précis, d'une grande clarté d'exposition, il va droit au cœur du sujet, sans s'encombrer de fioritures.

Phénomène assez rare : outre la qualité de la réflexion qu'il propose, il peut aussi servir à lui seul de guide méthodologique à un manager qui souhaiterait étudier les réseaux existant à l'intérieur de ses équipes. Les chapitres 3 et 5 exposent clairement la démarche à suivre. Ils sont complétés de façon très utile par les supports (questionnaires, check-lists) présentés en annexe A.

Nous recommandons également en priorité la lecture des chapitres 6 et 7, qui contiennent de nombreux conseils pratiques, étayés par un grand nombre d'exemples, pour améliorer le fonctionnement des réseaux à l'intérieur de son organisation.

### Never Eat Alone

Keith Ferrazzi, éd. Currency-Doubleday, 2005.



La littérature de management n'a pas toujours la réputation d'être spécialement euphorisante, mais ce livre fait exception. Son sujet n'est pas particulièrement original (« Comment développer vos réseaux ? »), et les nombreux conseils concrets qu'il donne pour cela, s'ils ne sont jamais anodins, sont aussi rarement révolutionnaires. Mais le ton adopté par l'auteur en fait un ouvrage à part. Homme de réseau visiblement doué et passionné par les relations humaines, il nous propose de partager son quotidien, avec un talent réel pour nous convaincre que « nous aussi, nous pouvons le faire ». L'univers dans lequel il évolue et les codes sociaux qu'il utilise sont incontestablement américains. Mais son enthousiasme et son art d'établir une proximité avec le lecteur sont tels qu'on ne reste pas indifférent.

Parmi les 32 courts chapitres qui composent l'ouvrage, les chapitres 1, 2, 6, 9, 15, 17 et 19 nous ont semblé les plus originaux, et doivent à notre sens être privilégiés lors d'une lecture rapide. La dernière partie (chapitre 22 à 31), consacrée à la promotion de sa « marque personnelle », nous a en revanche semblé plus anecdotique.

## Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Karen Stephenson's Quantum Theory of Trust**, Art Kleiner, Strategy + Business N°29. (Article)  
Une analyse détaillée du fonctionnement des réseaux dans l'entreprise.
- **Exercer son influence** (Synthèse Manageris N°124a)  
Mieux comprendre les mécanismes de pouvoir et d'influence dans l'organisation.
- **La logique de l'Informel**, Gérard Pavy, Les Editions d'Organisation, 2002. (Livre et synthèse Manageris N°111b)  
Mieux comprendre le fonctionnement officieux de l'entreprise.
- **Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage**, Hubert Saint-Onge, Debra Wallace, éd. Butterworth-Heinemann, 2003. (Livre et synthèse Manageris N°115b)  
Organiser des réseaux d'échange et de création de savoir dans l'entreprise.
- **Trust in the Balance**, Robert Bruce Shaw, éd. Jossey-Bass, 1997. (Livre et synthèse Manageris N°58b)  
Les piliers de la confiance, indispensable aux relations de coopération.

### MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries

75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : [info@manageris.com](mailto:info@manageris.com)

[www.manageris.com](http://www.manageris.com)

### Abonnement à Manageris (1 an)

|                                               |            |
|-----------------------------------------------|------------|
| Classique<br>(20 synthèses « papier »)        | 690 € HT   |
| Executive<br>(20 synthèses « papier + web »)  | 850 € HT   |
| Gold (accès à la base complète des synthèses) | 1 850 € HT |

### Ventes au numéro

|          | Abonnés | Non abonnés |
|----------|---------|-------------|
| Synthèse | 35 € HT | 70 € HT     |
| Numéro   | 70 € HT | 140 € HT    |

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.