



ASSOCIATIONS DE DIPLÔMÉS, RÉSEAUX LOCAUX OU CLUBS ÉLITISTES NE DATENT PAS D'HIER, MAIS ILS PRENNENT UN NOUVEL ESSOR ET INTÉRESSENT DAVANTAGE LES ENTREPRISES.

Quel avenir pour les réseaux dans le management ?

► Jean-Michel Huet

Dans le domaine professionnel, les réseaux alternent bonne et mauvaise presse en France. Appartenir à un réseau peut être suspect. Si c'est un réseau c'est qu'il est fermé, ou du moins perçu comme tel, un club étriqué souvent consanguin avec, le cas échéant, des rites initiatiques. Les associations de diplômés ou les réseaux locaux sont souvent taxés de ces défauts. Pour certains, ne pas être dans un réseau est un signe d'isolement, voire de faiblesse. D'autres cumulent les cartes de membre et les contacts sur les sites Internet de réseaux sociaux. On les critique alors en disant que trop de contacts tuent le réseau...

Il y a donc beaucoup d'idées reçues autour des réseaux, d'autant que s'ils apportent des échanges, contacts, idées, ils sont aussi des moyens de chercher d'autres employeurs, ce qui peut être mal vu par l'entreprise. Le sujet est peu abordé voire tabou en France alors qu'il est l'objet d'études sociologiques et de cours de management dans les universités américaines, et que les outils d'optimisation de la gestion des réseaux se multiplient !

Les réseaux professionnels connaissent une forte mutation depuis quelques années même si des invariants demeurent. Ils prennent une telle importance qu'ils en deviennent un élément à prendre en compte dans le management.

► Jean-Michel Huet est *senior manager* chez BearingPoint au sein de l'activité télécoms, média, énergie et *utilities*. Il est également président de RMS-Network, association des diplômés de Reims Management School.

Focus

Poussée d'Internet, internationalisation... jamais les réseaux n'ont eu un tel poids. Les entreprises sont de plus en plus tentées d'inciter leurs salariés et leurs anciens à s'inscrire dans de telles structures dans un souci de veille et d'échange, mais aussi dans un but commercial ou de gestion des RH. Une tendance qui ne doit pas faire oublier les risques encourus en matière de débauchage, d'image de marque ou encore de productivité.

Les réseaux aujourd'hui, invariants et nouveautés

Quels sont les réseaux en France ? Au-delà des sites Internet récents, dont l'un des avantages est d'avoir, depuis 2005, redonné une image positive au terme « réseau professionnel », ces derniers sont de deux grands types.

Le premier regroupe les réseaux structurés en fonction des métiers :

- réseaux par secteur économique (EBG pour les TIC, Agrion pour l'énergie, SF Coach pour le coaching...);
- réseaux par fonction de l'entreprise (ANDRH pour les DRH, Cigref pour les DSI, DFCG pour la finance, Adetem pour le marketing...);
- réseaux par statut spécifique (Club du e-public, AFJE pour les juristes, Union nationale pour la communication publique...).

Le second type regroupe les réseaux qui sont structurés indépendamment des métiers mais sur une base d'intérêts transverseaux :



- réseaux de diplômés (Amicale des anciens élèves de Polytechnique, Association des diplômés de Sciences Po, G9+);
- réseaux locaux géographiques (Entreprises et cités pour le Nord, Club des 1000 de l'Ouest, CPE 31 pour Toulouse...);
- réseaux élitistes (Croissance Plus, Entreprise et progrès, Institut de l'entreprise...);
- réseaux de centres d'intérêts (Consultants sans frontières, Club XXI^e siècle, Women Forum...).

Cette classification en sept catégories permet de couvrir les grandes natures de réseaux professionnels étant entendu que des réseaux plus spécialisés se développent soit en propre (par exemple, la fonction juridique est fragmentée en une multitude de réseaux : Association des femmes des carrières juridiques, Association des juristes d'assurance et de réassurance, Association des juristes de l'industrie pharmaceutique, Association des juristes spécialisés en contrats publics...), soit géographiquement au niveau des départements, régions ou pays – c'est le cas en particulier des Dirigeants commerciaux de France.

Des règles de gestion relativement stables

Sur le site Amazon, plus de 250 livres sont consacrés à la question du bien savoir gérer/entretenir son réseau professionnel. Ce phénomène d'édition illustre l'intérêt du sujet. Mais, pour les salariés et dirigeants, les règles d'or de gestion des réseaux sont relativement stables.

En fait, on peut discerner quatre règles d'or (4P) qui doivent trouver leur place dans les quatre dimensions du développement du réseau (4C).

Les 4P du réseuteur.

► **Participation** : le classique « il faut donner avant de recevoir ». S'inscrire dans un réseau sous-tend de participer aux réu-

nions, aux conférences, remplir les fiches qui vont bien sur Internet et apporter une plus-value à la communauté.

► **Proximité** : avant tout intellectuelle (connaissance sectorielle, professionnelle) ou émotionnelle (anciens de, centre d'intérêt), elle n'est pas forcément physique. Sans proximité, la participation à un réseau est artificielle et souvent vouée à l'échec.

► **Parrainage** : tous les réseaux ne rendent pas obligatoire le parrainage en entrée, mais l'idée de parrainage doit être présente : des recommandations sur les sites

Web de réseaux sociaux au simple fait de faire l'éloge d'un réseau auprès de ses pairs.

► **Professionalisme** : même si un réseau peut contenir des phases ludiques et des espaces de détente, il ne s'agit pas ici d'un réseau familial ou amical mais bien

*On recense
sur les sites
de vente en ligne
plus de 250 titres
d'ouvrages
consacrés
aux réseaux.*

de la sphère professionnelle et donc un cadre formel ne doit pas être absent.

Les 4C du développement du réseau.

► **Communauté** : un réseau est une communauté qui doit se retrouver autour de valeurs communes, de centres d'intérêts, d'un projet commun qu'il faut alimenter, développer, enrichir.

► **Communication** : pas de réseau sans vecteur de communication. La communication sert à réunir les membres du réseau en leur annonçant les espaces de rencontre. Internet a fortement contribué à faciliter ces tâches.

► **Commerce** : un réseau a besoin de moyens pour se développer. Les réseaux étant d'essence associative, le principe de la cotisation ou du droit d'entrée est le facteur clé; depuis quelques années de nouveaux modes sont apparus (formation, dons, mécénat).

► **Contenu** : un réseau produit du contenu. De l'annuaire des membres aux comptes >>>



» rendus de conférences en passant par des guides d'aide ou de coaching. La production n'est plus le seul enjeu car ce contenu peut aussi se monétiser (ou du moins l'audience associée). Ainsi, les principaux annuaires de diplômés sont-ils financés par de la publicité.

Cependant la donne concernant les réseaux évolue. On relève trois changements majeurs depuis les années 2000.

Le développement d'Internet. Ce phénomène a considérablement changé l'environnement. Internet, pour les réseaux traditionnels est un outil facilitant de manière très sensible l'activité d'animation. Les e-mails, les sites Web, les outils collaboratifs, etc. permettent de mener davantage d'activités avec un budget moindre par rapport aux années 1995-2000 où seul l'usage du courrier papier, du téléphone

ou du fax permettait de mobiliser les troupes. La plupart des réseaux ont, grâce à ce support, pu accroître leur activité.

Internet, cependant, s'il est un facilitateur de l'organisation des réseaux a aussi permis l'éclosion d'acteurs d'un nouveau type. Ainsi, par exemple, en dix ans les réseaux d'anciens des grandes écoles ont vu leurs adhésions (« *membership* ») stagner car leurs deux valeurs ajoutées de base : l'accès gratuit aux offres d'emplois et le développement des réseaux sociaux, étaient mises à mal par Internet.

Ces derniers constituent l'innovation « technique » forte de ces dernières années. Ce sont en fait des outils d'échange qui permettent de se constituer sur Internet un réseau sans limite spatiale. Ces très nombreux réseaux sociaux (plus de 200 significatifs sur le Web) sont souvent divisés par catégories : réseaux d'anciens d'école

Règles et dimensions de la gestion de réseaux professionnels

Les 4 C du développement

| | Communauté | Communication | Commerce | Contenu |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | <ul style="list-style-type: none"> Proposer de rendre service aux autres membres du réseau Contribuer à l'animation du réseau et aux actions | <ul style="list-style-type: none"> Utiliser les moyens mis à disposition (site Internet, <i>newsletter</i>, revue) Alimenter le marché caché | <ul style="list-style-type: none"> Payer sa cotisation/droit d'entrée Contribuer à trouver des modes de financement | <ul style="list-style-type: none"> Proposer des contenus (conviction, article, interview) Contribuer sur le fond (groupe de travail, commissions, etc.) |
| Proximité | <ul style="list-style-type: none"> Se réunir autour de moments clés (anniversaire, réunion plénière) Participer activement aux opérations | <ul style="list-style-type: none"> Contribuer aux espaces de communication (blog, annonces, etc.) Apporter son expertise | <ul style="list-style-type: none"> Monétiser l'expertise (<i>deal making</i>, articles, etc.) Faire financer les acteurs clés | <ul style="list-style-type: none"> Mettre son expertise au profit du réseau Participer aux événements locaux organisés |
| Parrainage | <ul style="list-style-type: none"> Aider les membres du réseau dans le besoin Proposer ses services d'assistance (coaching, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> Faire la publicité de son réseau (si requis) Contribuer à l'ouverture du réseau au-delà de ses membres de droit | <ul style="list-style-type: none"> Trouver des mécènes, sponsors Encourager de nouvelles adhésions | <ul style="list-style-type: none"> Répondre aux demandes/questions/sollicitations des autres membres Solliciter des contributeurs tiers |
| Professionalisme | <ul style="list-style-type: none"> Proposer son support dans son domaine de compétence Apporter son savoir-faire pour la structuration du réseau | <ul style="list-style-type: none"> Participer à la promotion externe des valeurs du réseau Veiller à la qualité des publications (image de marque du réseau) | <ul style="list-style-type: none"> Créer des ponts entre réseau et entreprise Développer une approche professionnelle de la collecte de fond | <ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour ses coordonnées de contacts pour rester joignable Garantir une qualité professionnelle |



(Classmates, Copains d'avant, trombi.com...), réseaux professionnels *stricto sensu* (LinkedIn, Xing, 6nergies...), réseaux amicaux (Facebook, Friendset...). Ils apportent une grande facilité au réseautage par la possibilité de retrouver des contacts perdus de vue ou de créer un maillage. Ils sont aussi un formidable moyen pédagogique de montrer aux plus jeunes à quoi correspond la force d'un réseau.

Cependant, ces réseaux sociaux présentent deux inconvénients majeurs. D'une part, ils ne « forment » pas au développement d'un réseau de personnes. En effet, si Internet constitue un outil de facilitation incomparable, il n'a de sens qu'en complémentarité avec d'autres pratiques ; les réseaux sociaux *on line* peuvent donc donner une apparence de facilité mais ils sont plus incomplets qu'il n'y paraît. D'autre part, à ce jour, ils sont essentiellement fondés sur la quantité (avoir un maximum de contacts). Or ce n'est pas ce qui fait toute la valeur d'un réseau, même si le nombre est un atout (voir encadré page suivante).

La professionnalisation des réseaux. Il est loin le temps des « amicales ». Aujourd'hui, les principaux réseaux sont fortement structurés. Cette professionnalisation se trouve d'abord dans le véhicule juridique. Les clubs informels sans statut particulier (association de fait) permettent des regroupements selon certains thèmes d'intérêt. Mais ce « statut » majoritaire il y a encore vingt ans tend à disparaître au profit de deux autres. D'une part, l'association loi 1901 qui, avec un degré d'autonomie plus ou moins grand selon les statuts (conditions d'admissibilité, élections...), constitue la forme la plus communément employée pour les réseaux. D'autre part, l'entreprise ou des structures proches telles que fondation ou GIE, avec un objet commercial prépondérant, qui se développent

avec parfois des structures associatives en support (séparées pour raisons fiscales).

Quelle que soit la structure, la professionnalisation se traduit aussi par l'embauche de salariés qui assurent la gestion et l'animation des réseaux. Ces salariés, qui complètent le travail des bénévoles habituels, sont engagés non seulement pour pérenniser les structures mais aussi en raison de leur compétence technique, que celle-ci soit liée à la récolte de fonds, à l'animation du réseau ou à la fourniture de services (*coaching*, par exemple).

**En dix ans,
les réseaux
traditionnels
d'anciens
de grandes écoles
ont vu leurs
adhésions stagner.**

Depuis une dizaine d'années se développent de véritables activités commerciales liées à l'organisation de réseaux selon des modalités diverses. D'une part, les entités porteuses du réseau proposent des droits d'admission qui vont au-delà de la simple cotisation amicale mais représentent plusieurs dizaines de milliers d'euros. D'autre part, des intermédiaires se sont constitués en support aux réseaux dans divers domaines : marketing direct, organisation d'événements ou encore de valorisation du réseau. L'essor d'activités commerciales liées à l'assistance au lancement ou à l'expansion d'un réseau témoigne de cette professionnalisation.

La dimension internationale. C'est le troisième tournant opéré par les réseaux professionnels. Cette dimension peut être intrinsèque, par exemple dans les réseaux d'anciens de grandes écoles. Si certains réseaux pèsent encore beaucoup au niveau local ou régional, les réseaux internationaux prennent une véritable ampleur.

La dimension internationale est cependant limitée par un problème de fond : la langue. L'anglais se veut universel, mais, dans une relation où l'échange direct compte beaucoup, ne pas avoir un environnement favorisant l'usage de sa langue ➤➤



Des lois de Metcalfe et Reed aux *social network analysis*... comment valoriser

Robert Metcalfe est l'auteur d'une loi fameuse, portant son nom, selon laquelle la valeur d'un réseau augmente avec le carré de ses membres. Cette loi a été souvent illustrée à l'aide de l'exemple des téléphones : un téléphone unique est inutile, deux téléphones sont utiles pour une relation, 3 téléphones pour 3 relations, 4 téléphones pour 6 relations, 5 pour 10 et ainsi de suite. A chaque nouvel appareil, le nombre total de relations augmente en fonction du nombre de téléphones présents dans le réseau, soit à n points de contact (ou *nodes*) correspondent $n(n-1)/2$ liens, suivant une fonction convergeant asymptotiquement vers $n^2/2$, d'où la loi de Metcalfe. Cette loi exprime donc la valeur ajoutée des réseaux en fonction du nombre de personnes connectées.

Si des critiques de cette loi ont voulu la minimiser (si un Français contacte un Chinois au téléphone sans le comprendre, la valeur du réseau est nulle), d'autres ont tenté d'aller au-delà. C'est le cas de la loi de Reed qui affirme que la loi de Metcalfe minimise la valeur des connexions ajoutées. Non seulement un membre est relié au réseau entier comme à un tout, mais également à beaucoup de sous-ensembles. Ces sous-ensembles ajoutent de la valeur à l'individu comme au réseau lui-même. Si l'on inclut des sous-ensembles dans le calcul de la valeur du réseau, la valeur augmente plus rapidement que

si l'on se cantonne à prendre en compte les *nodes*.

Nœuds et liens. Ces deux lois illustrent l'effet multiplicateur des réseaux, mais l'analyse de la valeur des réseaux comporte des éléments qualitatifs plus poussés. Elle se rapporte à la théorie des réseaux sociaux qui conçoit les relations sociales en termes de nœuds et de liens. Les nœuds sont habituellement les acteurs sociaux mais ils peuvent aussi représenter des institutions, et les liens sont les relations entre ces nœuds. Dans sa forme la plus simple, un réseau social se modélise pour former une structure analysable où tous les liens significatifs entre les nœuds sont étudiés.

Les études théoriques sur les réseaux sociaux sont venues d'abord de l'anthropologie. Ainsi, J.-A. Barnes forgea l'expression d'analyse des réseaux sociaux après une étude sur les pêcheurs norvégiens concluant que l'ensemble de la vie sociale peut être représentée par des points, certains étant reliés par des lignes et formant ainsi un écosystème de relations.

Liens forts, liens faibles. L'analyse de la qualité des liens permet de valoriser de manière plus fine un réseau. Par exemple, un réseau plus petit, avec des liens serrés, peut être moins utile pour ses membres qu'un réseau ayant plusieurs liens plutôt lâches pour les individus hors du réseau principal. C'est cet exemple que l'on retrouve dans le

» maternelle est un frein. Réalisant qu'une interface en anglais était une limite à son développement, LinkedIn a lancé fin 2008 une version française de son site. Facebook avant lui avait fait le même constat.

Un nouvel outil de management

Au-delà de l'intérêt des individus à développer leur propre réseau, les entreprises trouvent également leur avantage à favoriser les réseaux de leurs salariés.

Un appui non négligeable. Les fonctions commerciales sont les plus aguerries à cet

usage, le réseautage étant une méthode de prospection classique soit pour des contacts directs, soit pour trouver une information permettant de clarifier telle ou telle opportunité. Au-delà de ce cas, les entreprises encouragent leurs managers à côtoyer des réseaux dans un souci de veille, d'échange, voire de formation. Ils peuvent permettre de vrais échanges entre responsables dans un cadre informel.

Les réseaux peuvent également permettre la défense ou la promotion de certaines causes qui relèvent aujourd'hui de la responsabilité sociale d'entreprise. Ainsi, des entreprises ont pu être pionnières sur



les réseaux ?

thème des liens forts et des liens faibles : les liens sur les sites Internet sont certes faibles mais finalement peuvent présenter un intérêt cumulatif fort. La théorie des réseaux sociaux considère comme clés les relations des acteurs entre eux, avec comme inconvénient de donner une importance première à la structure même du réseau.

La valeur d'un réseau peut se calculer selon différents critères valorisant les liens. Par exemple : l'intermédiation (le nombre de gens auxquels une personne est connectée de façon indirecte, via ses liens directs), la proximité (le degré de proximité d'un individu avec tous les autres d'un réseau social), le prestige (le degré d'importance d'un nœud dans le réseau), la cohésion (le degré auquel les acteurs sont connectés directement les uns aux autres par des liens cohésifs), la centralisation (la différence entre le nombre de liens pour chaque nœud divisé par le nombre maximum possible de liens), la multiplicité (la capacité d'un réseau à donner accès à plusieurs ressources à la fois), l'agglomération (la vraisemblance que deux associés à un nœud soient associés entre eux) ou encore la radialité (le degré auquel un réseau accède à de l'information hors du réseau et fournit de l'information à son propre réseau).

Objet d'étude. L'analyse des réseaux est aujourd'hui un domaine de recherche en sociologie et

ces sujets aujourd'hui à la mode (diversité, développement durable, handicap, place des femmes, etc.) parce que leurs dirigeants s'impliquaient personnellement dans ces réseaux. Des entreprises y ont trouvé des sources d'inspiration, de réflexion voire des outils pour l'action.

Réseaux d'anciens. Cet intérêt multiple des entreprises à favoriser les réseaux se décline aussi avec les anciens salariés. Les entreprises en effet sont de plus en plus tentées de favoriser la constitution d'un réseau externe d'anciens collaborateurs. Essentiellement pour trois raisons.

en management (sur les dimensions RH, organisation, gouvernance...). Plusieurs outils informatiques ont même été développés pour modéliser les réseaux sociaux, pour visualiser des sociogrammes et tenter d'optimiser leur valeur (Agnat, Drupal, Mage, Netdraw, UCInet, Visone...). En France, l'un des axes essentiels de recherche concerne l'impact des réseaux sociaux d'administrateurs sur la valorisation financière des sociétés. De nombreuses théories sur les impacts des réseaux d'administrateurs ont été formalisées : impact sur le contrôle des ressources ou partage des marchés (théorie de la collusion), contrôle de grandes instances (théorie du contrôle familial, théorie du contrôle bancaire, théorie de l'enracinement pour les managers...), légitimation de l'organisation (théorie institutionnelle).

Plusieurs études ont été menées pour tester ces théories sur le rôle des réseaux, en particulier ceux des grandes écoles et des administrateurs des entreprises du CAC 40. Le champ d'étude est cependant encore large et des études académiques restent à bâtir (apport du capital social individuel et du capital social collectif, analyse cognitive du réseau, etc.)*. ■

* Pour un état de l'art détaillé, voir Jérôme Maati, « Réseaux d'administrateurs d'entreprises et performance financière des grandes entreprises en France : une revue de la littérature », *Revue française de gouvernance d'entreprise*, 1^{er} semestre 2008.

Tout d'abord, l'aspect commercial. Ces réseaux permettent aux entreprises de conserver des liens avec des salariés qui sont des clients ou prescripteurs potentiels. Pas étonnant que le B2B possède de puissants réseaux. De même que le monde de l'audit et du conseil. Le club des anciens de PricewaterhouseCoopers, par exemple, est une référence en France avec une organisation très liée au cabinet mais aussi des animations ad hoc indépendantes. Autre secteur d'activité en pointe dans le domaine, celui des biens de consommation. Comme chez les Petits Gédés (anciens de Gervais-Danone) ou le Club Proc-



» térien (anciens de Procter & Gamble), association de loi 1901 créée en 1974 par quatre anciens.

La deuxième dynamique est plutôt de ressources humaines. En effet, un réseau d'anciens d'une entreprise constitue un bras armé dans sa politique RH. Il peut être un vivier de futures recrues. Il n'est pas rare de voir aujourd'hui les entreprises s'approprier le « marché caché de l'em-

ploi » via leurs réseaux d'anciens et reprendre ainsi une des fonctions élémentaires des réseaux professionnels. Le réseau d'anciens est aussi un moyen de favoriser l'essaimage.

La troisième dynamique renvoie plus classiquement à la veille et aux échanges « extérieurs » avec des managers connaissant l'entreprise de l'intérieur et apportant un regard neuf nourri de leur nouvelle

Le Club XXI^e siècle : des professionnels au service de la cité

Créé en 2005 à l'initiative de quelques membres fondateurs, parmi lesquels Hakim El Karoui, proche collaborateur de Jean-Pierre Raffarin à Matignon, Rachida Dati, directrice de cabinet de Nicolas Sarkozy à Bercy, et Chenva Tieu, entrepreneur, le club repose sur une idée simple : la diversité est une chance pour la France. Ses membres ont en commun d'avoir atteint une certaine réussite dans leur secteur d'activité, et d'être convaincus que la diversité représente une chance. Surnommé par *Le Monde* le « Rotary des immigrés », le club se compose de Français de toutes origines (y compris gauloise), dont l'activité se situe aussi bien dans le secteur public avec des préfets, des universitaires, des élus, des chefs de service hospitalier, que dans le secteur privé avec des cadres supérieurs actifs dans tous les domaines d'activité, mais aussi avec des producteurs, réalisateurs, écrivains et journalistes.

Non partisane, l'activité du club tient à la fois du réseautage et de l'entraide. Elle est surtout militante, autour de la promotion de la diversité : des dîners sont régulièrement organisés avec des personnalités du monde de l'entreprise, de la politique et des médias. Chaque invité peut exprimer son point de vue quant à la meilleure exploitation de la diversité dans le cadre de ses responsabilités et débattre du sujet avec les membres du club. Une bonne partie des dirigeants du CAC 40, des leaders des principaux partis politiques et des hommes de presse les plus connus ont répondu à l'appel. Parmi eux : Jacques Attali, Claude Bébéar, Mercedes Erra, Laurent Fabius, Alain

Juppé, Gérard Mestrallet, Henri Proglio ou encore Didier Quillot.

Certaines actions sont soutenues ou lancées par des membres du club. « Nos quartiers ont des talents », initiée par Yazid Chir, président du Medef 93, consiste à faire « coacher » des jeunes issus des quartiers réputés difficiles par des cadres d'entreprise, afin de les aider à trouver un emploi à l'issue de leurs études, alors que même bardés de diplômes ces jeunes subissent une discrimination en raison de leur patronyme, leur couleur, leur faciès ou parfois simplement leur adresse. Également, les « Entretiens de l'excellence », organisés annuellement dans les murs de Sciences Po, consistent en un mini-salon des carrières permettant aux jeunes des cités et à leurs parents de mieux comprendre les débouchés des cursus qu'ils peuvent choisir. Citons encore les « Talents des cités », un concours de jeunes entrepreneurs organisé par le Sénat : les candidats se font aider par des membres du club pour la présentation de leur dossier devant le jury.

Les membres du club trouvent dans leur adhésion à cette association loi 1901 le moyen d'échanger et de participer à de multiples initiatives citoyennes. En d'autres termes, la politique avec un grand P, mais sans les partis ! Et pour chacun d'eux, l'occasion d'expérimenter dans leur activité quotidienne les bons principes de management naturellement déduits de l'activité du club, tant dans le recrutement que dans l'évaluation ou la promotion de leurs équipes. ■

Henri Tchong, vice-président de BearingPoint



Honorix, le club des anciens managers de Xerox

Honorix est une association fondée le 26 mai 1982 par d'anciens managers de Xerox. Honorix, qui est l'un des plus anciens parmi les clubs d'entreprise, regroupe environ 300 membres dont certains témoignent de parcours atypiques.

Honorix est le vingt-quatrième réseau le plus influent en France, et l'un des tout premiers d'anciens d'entreprise, selon la quatrième édition du livre *Clubs et réseaux d'influence*.

L'association est définie ainsi, selon ses statuts : « Un club privilégié de managers anciens Xerox et donc empreints de la même culture, pour mieux nous connaître, nous retrouver, et dialoguer dans un contexte à la fois amical et professionnel ». Le club a quatre objectifs :

1. Défendre les valeurs managériales de l'exigence et de la performance dans le respect de la diversité de chacun.
2. Valoriser un capital d'expertise managériale, commerciale et marketing, acquis et développé par les membres au sein du groupe Xerox, de façon collective pour le bénéfice de chacun.
3. Rester à la pointe des théories, méthodes et

expérience. Un cas de figure comparable à celui des participations des entreprises à des groupes professionnels (Adetem, ANDRH...).

Au-delà de l'intérêt pour l'entreprise, la force de ces réseaux est illustrée par le fait que certains clubs survivent à la disparition de l'entreprise. C'est le cas des Anciens d'Arthur ou du Bossard Alumni Club dans le domaine du conseil.

Risques et dérives. L'entreprise doit cependant intégrer une part de risque non négligeable par rapport à cet environnement de réseau externe en raison de la faible maîtrise qu'elle a des réseaux professionnels, champ nouveau pour elle en général. Quatre risques majeurs sont à prendre en compte.

techniques les plus avérées de pilotage et développement d'entreprises.

4. Privilégier le développement du business et le soutien entre ses membres.

Les membres d'Honorix se retrouvent autour de soirées, partagent un annuaire, ont accès à un site Internet (annuaire en ligne avec mises à jour et recherches en direct, publication d'annonces de recrutement)...

Le club se veut ouvert au monde : rencontre, dans le cadre des soirées, de journalistes, hommes ou femmes politiques, responsables économiques, personnalités dans le domaine du sport ou de la culture. L'association développe des contacts avec d'autres clubs.

Le club organise des petits déjeuners à thème, des ateliers sur la recherche d'emploi (techniques d'entretiens, *speed networking*, présentation de service ou de projet...) ou le développement de partenariat business entre membres. ■

Christine Marcouyoux, présidente de Productis et ancienne présidente d'Honorix

Le premier des risques, également celui qui a longtemps suscité la suspicion des entreprises vis-à-vis des réseaux, est celui du débauchage. Même si tous les réseaux professionnels ne sont pas axés sur cette question, le fait de rencontrer des pairs, des acteurs de son environnement profession-

nel dans un cadre plus ou moins informel peut contribuer à ce phénomène.

Ce risque n'en est pas un, c'est plus exactement la contrepartie naturelle au développement des réseaux et il peut fonctionner dans les deux sens. Les entreprises doi-

vent l'intégrer comme une opportunité à l'entrée aussi bien qu'à la sortie et non pas comme un frein.

Certains clubs sont si bien installés qu'ils survivent à la disparition de l'entreprise d'origine.



► Le second risque est lié à la faible maturité des entreprises dans l'accompagnement des réseaux professionnels, et donc à l'impact qu'une gestion mal maîtrisée peut avoir en termes d'image de marque. Ce risque pourrait s'appeler le risque Vichy du nom de la célèbre marque dont les services marketing avaient réalisé un vrai-faux blog d'internautes à la gloire de ses produits... La supercherie démasquée avait entraîné une campagne négative dans la blogosphère, tant et si bien que l'entreprise dut faire amende honorable. La même déconvenue peut arriver à des entreprises qui investiraient trop un réseau (qu'il soit porté par elles en propre via du mécénat ou via des salariés) au point qu'elle en détournerait l'objet premier. C'est donc un art de l'équilibre que doivent trouver les entreprises en favorisant les réseaux professionnels, en les soutenant, en encourageant ses salariés à y contribuer sans attendre nécessairement des retombées directes.

Le troisième risque est le temps que les salariés consacrent aux réseaux professionnels et l'impact sur leur « productivité ». S'il faut encourager le développement des réseaux, encore faut-il que cela n'empiète pas de manière excessive sur le temps de travail. Il est donc nécessaire de mettre des garde-fous pour éviter les abus. La question n'est pas ici de placer des compteurs mais d'aider les salariés à ne pas oublier de cultiver... leurs réseaux internes.

Le quatrième risque est celui de la confidentialité. Quelle que soit leur nature, les réseaux professionnels sont des lieux d'échanges, de discussion, de rencontre et souvent entre concurrents (même si l'objet du réseau est décorrélié de l'activité directe de l'entreprise, comme les réseaux d'anciens ou ceux d'intérêts généraux). Cette

proximité, dans un espace de convivialité, peut entraîner des dérapages involontaires dans le domaine de la confidentialité. C'est un champ de vigilance pour les entreprises qui doivent veiller à expliquer voire former leurs salariés à la discrétion au-delà des murs de la société.

À côté de ces risques, les entreprises vont devoir naviguer avec trois vagues successives de gestion des réseaux professionnels :

► **Manager ses réseaux** : c'est le cas le plus simple car il s'agit de l'acte individuel des salariés, structuré par des invariants mais dans un environnement mouvant décrit précédemment. Le rôle de l'entreprise est de laisser ses équipes construire leurs réseaux en leur donnant l'espace nécessaire pour le faire. L'entreprise peut elle-même

en tant que personne morale y contribuer. Cette vague, historique, est celle qui correspond au mode de développement des réseaux sociaux depuis des décennies.

► **Manager avec les réseaux** : cette vague correspond aux changements récents avec le développement de réseaux propres à l'entreprise (réseaux d'anciens) ou l'encouragement plus marqué des

salariés à contribuer eux-mêmes à des réseaux sur leur temps personnel ou dans le cadre de mécénats de compétences, par exemple. L'entreprise devient alors un vecteur renforçant la professionnalisation de ces réseaux.

► **Manager par les réseaux** : nouvelle vague pour les entreprises, elle s'intègre certes dans un courant de réflexion plus large autour de l'entreprise en réseau, mais, dans le cas des réseaux individuels, cette vague annonce l'arrivée d'une nouvelle génération dans l'entreprise. Leurs membres seront naturellement familiarisés avec les réseaux, grâce aux réseaux sociaux en ligne, ce qui est une nouveauté majeure. En effet, jusqu'à présent, les réseaux professionnels étaient plutôt l'apanage de

*A trop investir
un réseau,
l'entreprise court
le risque d'en
détourner l'objet
premier, et qu'on le
lui reproche...*



salariés seniors voire des cadres dirigeants, « l'esprit de réseau » se développant avec l'âge. Les plus jeunes vont être rapidement demandeurs d'inscription dans les réseaux professionnels. C'est certes une excellente nouvelle pour tous les acteurs concernés, mais cela va nécessiter un travail de préparation plus important. Pour les réseaux, faire comprendre la notion de « don » afin que les nouveaux membres ne les intègrent pas dans un esprit consumériste ; pour les entreprises, cela va accroître les facteurs de risque évoqués précédemment – débauchage et confidentialité en particulier – et la nécessité de formation. Car un réseau professionnel est différent d'un réseau amical et LinkedIn n'est pas Face-

***Les entreprises
pourront tirer
parti de l'ère
des réseaux
si elles savent
en gérer les écueils.***

book : un réseau professionnel se gère aussi par des rencontres physiques et non derrière un écran, etc.

Ainsi une nouvelle ère est en train de s'ouvrir, plus professionnelle (rôle accru des entreprises, des intermédiaires, structuration des réseaux), plus technique (usage d'Internet, d'outils de gestion) et plus « ouverte » (dimension internationale, présence des jeunes). Les entreprises en bénéficieront si elles savent gérer les écueils. Les réseaux professionnels en seront renforcés sous réserve de rappeler régulièrement les invariants qui sont aussi leurs piliers de croissance.■