



Réseaux du personnel et management : la difficile appropriation

Christian Marcon

► To cite this version:

Christian Marcon. Réseaux du personnel et management : la difficile appropriation. Humanisme et entreprise, 2006, Spécial, pp.113-128. hal-01137234

HAL Id: hal-01137234

<https://hal.science/hal-01137234>

Submitted on 30 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Phrase de synthèse : « Les entreprises tentées de s'engager dans l'appropriation des réseaux de leurs salariés se heurtent à de réelles difficultés, fondamentales autant que pratiques. »

Réseaux du personnel et management : la difficile appropriation

par

Christian Marcon

Maître de Conférences en sciences de l'information et la communication

Equipe *Intelligence économique* du Centre de Recherche en Gestion CEREGE – équipe d'accueil 1722

Université de Poitiers

Résumé. Confrontées à des exigences toujours plus fortes de performance, les entreprises tentent de s'engager de manière plus pressante et plus générale dans la voie de l'exploitation professionnelle des réseaux de leurs salariés. Cette démarche a déjà abouti dans le contexte du recrutement où les réseaux relationnels jouent un rôle de diffuseurs d'information et de filtre à l'embauche. L'objectif de cet article est d'explicitier la contribution des réseaux au recrutement et à la progression de carrière puis d'expliquer pourquoi les entreprises rencontreront des difficultés à s'approprier davantage les réseaux de leurs salariés. Pour ce faire nous apporterons deux éclairages. Le premier, *fondamental*, procède d'une analyse originale *structure – ressort relationnel*. Elle montre que les individus segmentent assez clairement leurs champs d'engagement en réseau et répugnent à mettre leurs réseaux personnels au service de l'entreprise. Le second éclairage, plus *fonctionnel*, expose plusieurs raisons pour lesquelles les salariés ont bien du mal à évaluer leurs réseaux, à les développer, à les activer ou, tout simplement, à les faire durer au fil de leurs migrations professionnelles et géographiques.

Mots clés : réseau, recrutement, management, structure relationnelle,

Abstract. In order to face more and more highly competitive markets, firms are increasingly involved in a process intending to appropriate the networks of their employees. This attempt is already a success in situations of recruitment. Employees appeal their networks to spread information about vacancy and select candidates quite commonly. Our purpose is to clarify at first the contribution of these networks in situations of initial recruitment and in advancement. Then, we will bring two arguments to explain why firms will have to face real difficulties to

appropriate more intensively the networks of their employees. The first argument is based on an original matrix combining two factors of analysis : the structure of the network and the relational basis. It explains why people usually separate the different kinds of networks they belong to and are reluctant to request all their social relations in their professional activity. The second argument is more functional. Basically, employees have problems to estimate their networks, to stimulate, develop and to keep them all along their professional carrier and their geographic transfers.

Key words : network, recruitment, management, relational structure.

A l'occasion de la sixième édition du KM Forum, forum professionnel dédié à l'intelligence économique et au knowledge management, un débat opposa en octobre 2003 les tenants de deux thèses¹. Les uns, les plus nombreux, soutenaient qu'il faut former les cadres ayant des responsabilités hiérarchiques au management en réseau. Dans leurs propos apparaissait clairement l'idée que la hiérarchie n'avait guère d'autres moyens pour conserver ses responsabilités – comprenons : son pouvoir – que de s'approprier la démarche et de mettre les réseaux à son service². L'autre discours, plus nettement minoritaire, soutenait au contraire que les réseaux seraient appelés à devenir le mode de fonctionnement normal et efficient dans l'organisation et que, en conséquence, il faudrait que la hiérarchie se mette au service des réseaux. La question, évidemment, ne fut pas tranchée.

Au colloque VSST de janvier 2006, une communication fut présentée sur la possibilité d'évaluer le potentiel relationnel *productif* d'une entreprise³. Plus précisément, il s'agissait de mesurer le volume d'activité conduite en réseau que pouvait dégager une organisation avec cet objectif de mettre l'activité réseau au service de la productivité. Cette communication concluait sur la possibilité de quantifier un volume de temps affectable à l'activité de réseau, sans présumer de l'effet obtenu. Elle suggérait aussi que prendre le problème dans ce sens n'était peut-être pas pertinent. Ne vaut-il pas mieux partir de l'effet recherché – le projet - pour remonter vers l'investissement nécessaire ?

Début mars de cette même année, la question de la relation entre les réseaux du personnel et le management fut encore évoquée lors d'une journée de conférences mi professionnelle, mi universitaire. Une nouvelle fois, le discours tenu allait dans le sens de la thèse suivante : l'entreprise a le droit de mobiliser à son service les réseaux de ses salariés⁴. Il reste juste à introduire de la méthode et un support informatique dans la démarche.

¹ Marcon C., Communautés de pratiques : les désillusions constructives, Veille Magazine n° 69, novembre 2003, p. 22-23

² Serieyx H, Azoulay H et al., Mettez du réseau dans vos pyramides, Editions Village Mondial, 1996

³ Bruneau J.M., Marcon C, Information stratégique informelle : le potentiel stratégique d'une organisation, Colloque VSST, janvier 2006

⁴ RIM Conference, Relationship Intelligence and Management, Paris, 9 mars 2006

Ce questionnement sur l'appropriation des réseaux du personnel par le management n'est pas surprenant. Le sujet est dans l'ère du temps médiatique, managérial et commercial⁵. Cependant, dans leur enthousiasme et leur quête de nouvelles sources d'avantages concurrentiels, nombre de praticiens (et peut-être de chercheurs) semblent négliger les difficultés que rencontreront les managers à s'approprier les réseaux du personnel afin de les mettre au service de l'entreprise.

Pour le démontrer, nous procéderons en trois temps. Dans un premier temps, nous considérerons la phase initiale de l'appropriation des réseaux par le management que constitue l'acte de recrutement et d'intégration du salarié dans l'entreprise. Dans un deuxième temps, nous montrerons que les individus ne tiennent pas à la confusion des genres entre réseaux de travail et réseaux personnels. Dans un troisième et dernier temps, nous aborderons toute la difficulté que représente au quotidien, malgré des tentatives intéressantes, la mobilisation des réseaux par le management.

1. Les réseaux : facteurs de recrutement, d'intégration et d'évolution de carrière.

Les réseaux de diplômés et les réseaux relationnels contribuent significativement au recrutement par la diffusion d'informations et le tri des candidatures, non sans respecter un esprit de corps.

S'il est un domaine du management dans lequel l'exploitation des réseaux est une réussite, c'est celui-ci. Le phénomène est certain, qu'il s'agisse de la recherche du premier emploi⁶ ou, dans un second temps, de la progression de carrière par promotion ou débauchage de salarié.

1.1. Réseau et recherche d'un premier emploi.

Deux modes d'action sont perceptibles. Le premier est un mécanisme conjugué de facilitation de l'embauche confraternelle et d'érection de barrières aux embauches hétérogènes. Les réseaux des diplômés des grandes écoles sont ainsi réputés pour avoir parfaitement adopté ce mode d'action⁷. Le passage du candidat par un même parcours de formation que les individus en place l'a fait « entrer dans l'orchestre », pour reprendre une expression chère à l'école de Palo Alto. Le réseau remplit alors sa fonction phatique⁸ en facilitant la prise de contact (tutoiement, attention portée à la demande). L'esprit de corps chez les managers occupant une position hiérarchique dominante emporte souvent la décision de recrutement. C'est ce type de mécanisme réseau que le grand public qualifie d'un terme péjoratif : le piston.

⁵ Lire, par exemple : Marcon C. et Moinet N., « Développez et activez vos réseaux relationnels », Dunod, 2004 ; « Le réseau, outil de management », paru dans la revue Management France n° 95, janvier 1996, p. 10-14

⁶ Verley Régis, J'ai l'esprit réseau, Editions d'organisation, 2002, 172 p.

⁷ Voir, par exemple, Bertin-Mouro B. & Bauer M., Des élites françaises en circuit fermé, Sciences Humaines n° 104, avril 2000, p. 32-33

⁸ Jakobson R., Essai de linguistique générale, Editions de Minuit, Paris, 1963

Le second mode d'action est une expression euphémisée de la dynamique de cooptation, « à l'ancienne » mais encore vivace, évoquée ci-dessus. Le réseau agit en s'efforçant de faire bénéficier ses membres d'un *avantage informatif* dans la recherche de l'emploi. Plus prosaïquement, le réseau donne accès aux informations relatives à la création ou la vacance de poste avant que celle-ci ne soit publiée. Les chiffres varient sur ce point. Une étude parue dans la revue Courrier Cadre estimait par exemple que 70 % des offres d'emplois destinées aux cadres ne seraient pas publiées mais feraient l'objet d'une information interne à l'usage des réseaux. L'APEC avait évalué cette proportion à 80 %⁹ avant de revenir à des chiffres plus réduits. Dans une interview parue dans Le Figaro Entreprises & Emploi en septembre 2005, A. Ferrand, professeur de sociologie à Lille 1 estime pour sa part à 25 à 30 % la proportion de recrutement qui se fait par relation, quel que soit le milieu social¹⁰. Dans tous les cas, la proportion est non négligeable.

Ce procédé est habile car il conduit les réseaux de diplômés ou les réseaux personnels à assurer une partie des tâches de recrutement : diffusion qualifiée de l'information, tri des candidatures par le réseau¹¹. Dans un même mouvement, la fonction Ressources Humaines met le diffuseur de l'information en situation de créer une dette du futur embauché à l'égard de son « parrain », lequel se trouve aussi prendre un engagement personnel vis-à-vis de son entreprise.

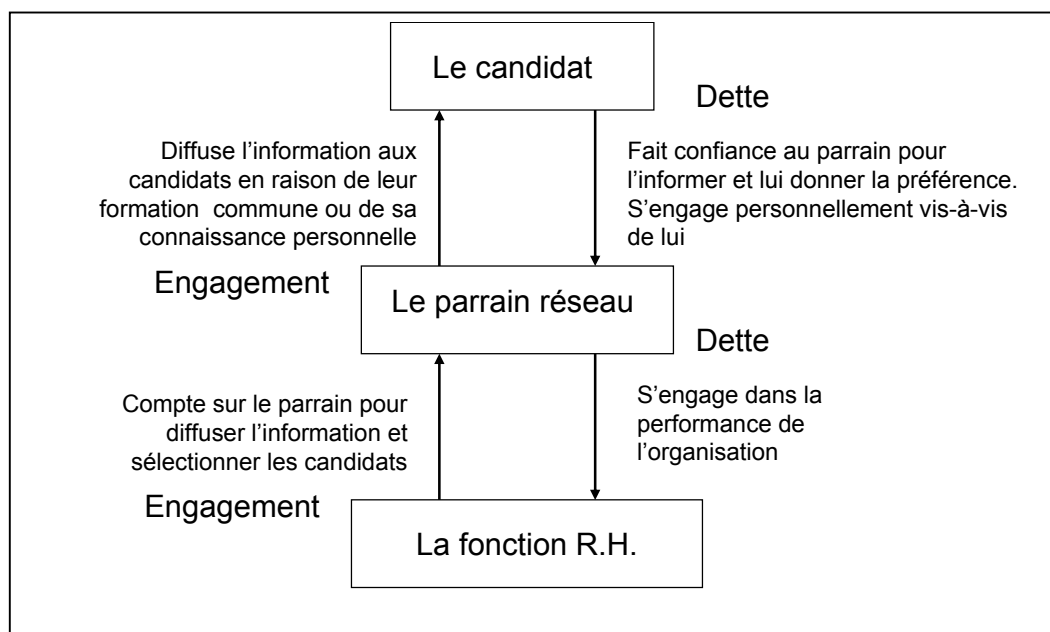


Figure 1. Recrutement par le réseau : un double mécanisme engagement / dette

1.2. Débauchage de salarié, chasseurs de tête et promotion interne

⁹ Cambazard S., Les meilleurs réseaux professionnels, Courrier Cadres, éditions J'ai lu Vie active, 2005

¹⁰ Ferrand A. Un tiers des recrutements se fait par relation, Le Figaro Entreprises & Emploi, 26 septembre 2005, p. 14

¹¹ Constanty H., Fini le « piston », place au réseau, L'Express, 25 septembre 2003, p. 133-137

Les réseaux internes et externes à l'entreprise permettent, dans un univers d'abondance de l'offre de compétences, d'identifier l'individu et de qualifier son offre personnelle.

L'appartenance d'individus entrés sur le marché de l'emploi à des réseaux liés à leur activité professionnelle induit une double dynamique.

Elle contribue d'abord à *accélérer l'identification du salarié*. C'est en entrant dans les réseaux internes à l'organisation que le salarié commence symboliquement à « exister » en tant que membre de celle-ci. Nous dirons qu'il entre dans l'*univers nominatif* des réseaux [N] : son nom est connu, familier. Il lui est associé. Le même mécanisme s'opère dans le contexte de réseaux professionnels externes à l'organisation¹². Par exemple, si un membre des Dirigeants Commerciaux de France (DCF) de Nancy change de lieu de travail pour s'installer à Aix en Provence, il se présente naturellement chez les DCF de cette nouvelle ville. Son nom figure dans l'annuaire des DCF de Lorraine ; il n'est pas un inconnu. Le même membre existe en qualité de membre du réseau. Il est entré dans un *univers qualitatif* [Q] où l'on existe en raison de ses compétences attestées par le réseau. Ainsi en va-t-il de l'appartenance à la FÉPIE (Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique) qui atteste de qualités professionnelles en intelligence économique reconnues, de l'appartenance à l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) qui affirme l'exercice de responsabilités dans la fonction ressources humaines, où encore de l'inscription à l'ordre des médecins qui prouve autant que le diplôme affiché la réalité d'un métier.

Les deux univers, *nominatif* et *qualitatif*, conditionnent largement la possibilité de recommandation ou d'interpellation (au sens de *faire appel à*) de l'individu dans une société qui se perd dans la multitude de diplômes et d'expériences difficiles à vérifier¹³. L'inconnu dont aucune appartenance à un réseau professionnel ne vient confirmer l'existence et la qualité a moins de chances d'être repéré, promu, sollicité et « chassé »¹⁴.

Il nous semble que les réseaux jouissent aussi d'une capacité à générer un effet d'écho selon un mode multiplicateur. Plus un individu est présent dans un réseau ou plusieurs réseaux, plus les univers nominatif et qualitatif se renforcent et plus l'individu est identifié : son nom est cité ; ses aptitudes sont évoquées, négativement ou positivement

A ce niveau là, le management trouve donc un réel profit à s'approprier les logiques de réseau, sans difficulté excessive. La démarche tend à renforcer les liens forts. C'est au stade suivant que les problèmes apparaissent.

2. Les réticences à la confusion des genres (travail/personnel) dans les réseaux.

¹² Laidet S., Tendances des recruteurs : les pistes à suivre pour décrocher un poste, Courrier Cadres, n° 1521, 15 janvier 2004, p. 17-20

¹³ Bommelaer Hervé, Trouver le bon job grâce au réseau, Editions Eyrolles, 2005, 223 p.

¹⁴ Sève M.M., Séniors : faites valoir votre réseau, Libération, 31 octobre 2005, p. 11

Une analyse structure du réseau – ressort relationnel permet de distinguer quatre grandes catégories de réseaux entre lesquels les individus ne cherchent pas nécessairement à opérer des maillages, en particulier au service de l'entreprise.

Les réseaux ont fait l'objet d'un nombre incalculable de définitions, dans tous les domaines scientifiques. Déjà, dans sa quatrième édition de 1879 le dictionnaire Littré donnait douze définitions du réseau ! Le champ des sciences de l'information et la communication n'échappe pas à cette inflation. Nous retenons pour notre part, et de façon générale, la définition donnée par B. Lamizet et A. Silhem : « ensemble de liens ou de relations entre des éléments d'une organisation, qu'elle soit sociale, linguistique, technologique ou neurologique¹⁵ ». Dans le cas concret qui nous intéresse ici, nous restreignons le champ des réseaux à un « système de relations interindividuelles¹⁶ », identifiable notamment par la circulation entre ses membres d'objets concrets ou symboliques¹⁷. L'information, l'affection, l'écoute, les services rendus, l'influence mise en œuvre... sont autant de formes prises par ces objets¹⁸.

Il nous paraît que les objets circulants ne sont pas les mêmes dans tous les contextes réseaux. Afin d'affiner la réflexion sur ce point, nous proposons la matrice suivante, que nous nommons matrice *structure – ressort relationnel*. Celle-ci donne à comprendre les raisons fondamentales qui rendent extrêmement délicate l'utilisation des réseaux des salariés par le management de l'entreprise. La matrice croise deux facteurs de segmentation de l'univers des réseaux humains.

- 1 Le premier facteur est le *degré de structuration du réseau*. L'observation montre que certains réseaux choisissent de fonctionner sans véritable structuration ou sur la base d'une structure légère, suffisante pour atteindre les objectifs qu'ils se fixent. A contrario, d'autres réseaux éprouvent le besoin de se structurer fortement.
- 2 Le second facteur est le *ressort relationnel dominant*. Là encore, nous rencontrons des réseaux qui fonctionnent principalement sur le ressort de la *passion*, quand d'autres reposent sur l'*intérêt commun* des acteurs

¹⁵ Lamizet B. & Silhem A., Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Editions Ellipses, Paris, 1997, p. 481

¹⁶ Selon la définition donnée par Philippe Dujardin in P. Dujardin, dir, Du groupe au réseau, Editions CNRS, 1988, p. 7

¹⁷ Olivier Balagna, in Du groupe au réseau, op. cit.

¹⁸ Voir sur ce sujet France Tournier, Formaliser et piloter un réseau d'entreprise, Editions Liaisons, 2005, p. 25 et suiv.

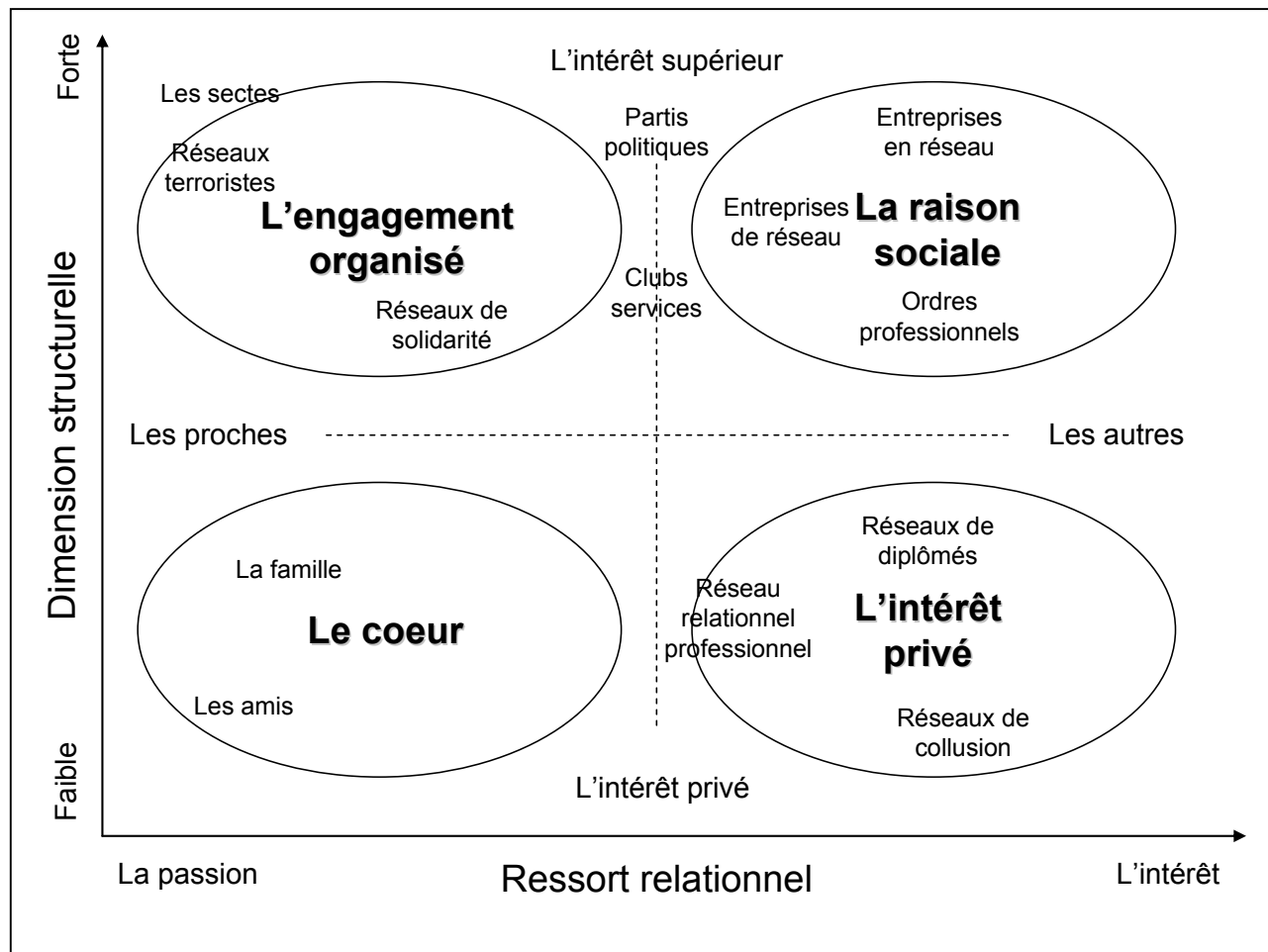


Figure 2. La matrice structure – ressort relationnel

Ces deux facteurs déterminent quatre quadrants, entre lesquels la frontière reste évidemment imprécise, mais qui sont suffisamment typés :

- 1 Le cœur : c'est le domaine des réseaux affectifs qui se constituent dans la sphère privée.
- 2 L'intérêt privé : champ de création de réseaux soudés par l'intérêt commun d'individus qui ne sont pas issus d'une même fratrie ni d'un vivier amical. On y trouve les réseaux relationnels professionnels : réseaux de collègues, d'experts, de praticiens...
- 3 L'engagement organisé : espace réticulaire hétérogène où se retrouvent les réseaux dévoués à une cause qui relève des passions : cause humanitaire, cause religieuse...
- 4 La raison sociale : terrain d'action des réseaux qui se mettent au service d'un projet dont l'ambition s'éloigne de l'engagement autour d'une cause pour relever d'un intérêt supérieur plus économique. Nous y retrouvons les entreprises de réseau, les ordres professionnels...

Certains réseaux bien sûr peuvent être situés à l'articulation de deux quadrants. Songeons à la Croix rouge française, organisation en réseau qui fonctionne comme une entreprise pour sa partie nationale mais inclut une part d'action de type *engagement organisé* déterminante au niveau local. Songeons aussi aux partis politiques ou aux réseaux de type « club service » tels que le Rotary Club ou le Lyons Club. Ils ne sont pas les plus nombreux. Il apparaît difficile au management de l'entreprise de mettre à son service les réseaux personnels de ses salariés car ceux-ci répugnent généralement à la confusion des genres entre des réseaux dont les ressorts relationnels diffèrent par trop. La collaboration ne peut s'établir que si le salarié a la conviction que solliciter son réseau d'intérêt privé pour atteindre les objectifs de l'entreprise contribue à renforcer sa position dans ses réseaux privés ou, à tout le moins, ne lui nuira pas. La notoriété et l'image de l'entreprise en la matière sont de première importance. La même hésitation est de mise pour la sollicitation des réseaux de cœur. Dans tous les cas, il n'est pas de stratégie-réseau sans projet.

En conséquence, pour mobiliser les réseaux des salariés, le management doit déployer des trésors d'argumentation et mettre en œuvre un savoir-faire et un savoir être auxquels il n'a pas été préparé le plus souvent. Faisons lui crédit, pour simplifier notre propos, d'en avoir le talent. Son succès est rien moins qu'assuré.

3. Les limites du recours aux réseaux des salariés.

Il est de tradition dans certains métiers de considérer que tous les réseaux peuvent être mobilisés au service de l'activité de l'entreprise. Pèle mèle, citons l'artisanat, certains domaines de la culture et, d'une manière générale, les activités commerciales... Il n'en va pas de même dans tous les métiers. D'ailleurs, d'une manière générale, et quel que soit le métier, bien des obstacles nuisent au développement des réseaux par les salariés et à leur exploitation.

1.3. Des salariés qui peinent à développer et activer leurs réseaux.

Les salariés se heurtent à quatre difficultés dans le développement de leurs réseaux : le manque de temps pratique et social, le manque de savoir faire, le manque de crédibilité et l'éloignement géographique de leurs contacts.

Pour que l'effet réseau soit maximal, il faut que les salariés développent et activent le plus possible leurs réseaux. Or, en cette matière, les salariés se heurtent à quatre difficultés.

- 1 Le *manque de temps*. Entretenir, activer, développer un réseau demande du temps pratique (téléphone, écrits, courriels, services rendus) et du temps social (inscription de la relation dans la durée) qu'il s'agisse de conforter des liens forts qui accentuent la cohésion du réseau (au sens donné par Granovetter – 1973, 1982) ou des liens faibles permettant son extension. Il est difficile de comprimer ces deux types de temps et de les inscrire dans un temps de travail déjà pressuré, quelles que soient les prothèses électroniques disponibles.

- 2 *L'amateurisme généralisé et les disparités d'aisance personnelle.* Il existe encore peu de formations sérieuses au management de réseau et celles-ci sont réservées à un public d'encadrement. De sorte que le plus grand nombre tâtonne. Prétendre que chacun fait du réseau naturellement comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir est une généralisation abusive. Dans les années 90, le même genre de discours fut tenu à propos de la veille en entreprise. « Tous veilleurs ! » fut un slogan en vogue. Le professeur Humbert Lesca a montré par ses travaux sur les schémas cognitifs des salariés que cette position est aberrante. Les expériences que nous avons menées avec plusieurs cohortes d'étudiants exposés à un cours de « management des réseaux »¹⁹ a révélé qu'une proportion de l'ordre de 15 % d'entre eux est rétive à l'idée même²⁰. Encore s'agit-il d'étudiants intellectuellement capables de comprendre le discours (bac+5) et ayant choisi un métier de contact ! Que supposer de salariés issus de formations dans lesquelles la thématique est ignorée ? Que penser de gens plus ou moins réservés ? Il y a un savoir être et un savoir faire dans l'action en réseau qui ne sont pas équitablement répartis.
- 3 *Questions de légitimité et de crédibilité.* Un individu développe d'autant plus ses réseaux professionnels qu'il dispose d'une légitimité et d'une crédibilité reconnues, autrement dit d'un effet d'écho fortement positif. Or, si la légitimité professionnelle s'objectivise par un titre, un diplôme, une fonction, la crédibilité se construit dans l'action et dans le temps. Cela tend à réduire en règle générale la portée des réseaux des plus jeunes salariés.
- 4 *L'éloignement géographique.* L'éloignement géographique constitue une dernière limite au développement du maillage par les individus. Ainsi que le note M. Grossetti, « le processus de création et d'évolution des relations sociales explique que les réseaux individuels aient une part locale, mais l'importance et la nature des liens locaux dans un site déterminé varient selon les mobilités des acteurs et leurs caractéristiques (fréquence, caractère périodique ou non, phases du cycle de vie concernées). Autrement dit, les effets de proximité peuvent varier selon les contextes et, si les individus étaient parfaitement mobiles, les effets de proximité disparaîtraient.²¹ » Ce qui n'est évidemment pas le cas.

Les logiciels de *social-networking* à la mode prétendent pallier cette difficulté en ouvrant un espace qui permet à des gens distants physiquement mais proches par leurs centres d'intérêt de nouer et d'entretenir des contacts. Sans nier le côté séduisant et fonctionnel de tels dispositifs, il nous semble qu'ils demeurent des médias froids. Or les liens de réseau se nourrissent fortement de chaleur humaine, donc de rencontres physiques. Ainsi, le site www.i-km.com, communauté de pratique dédiée au knowledge management, organise chaque année lors de quelques salons, des rencontres directes entre membres. Le site www.openbc.com, offreur d'un dispositif de réseautage électronique, juge bon d'organiser des soirées de rencontre « réseau » dans les villes où il compte un nombre suffisant de membres... Les exemples abondent. Limités dans leurs déplacements, les salariés ne sauraient étendre fortement leurs liens forts.

¹⁹ Dans le cadre d'un master dédié à l'intelligence économique qui considère cette démarche comme essentielle !

²⁰ Marcon C. & Moinet N. Enseigner la stratégie-réseau : un défi méthodologique et culturel pour l'intelligence économique, 1^{er} Colloque Européen d'intelligence économique, Poitiers Futuroscope, janvier 2005

²¹ Grossetti M., La structure spatiale des réseaux personnels, Troisièmes Journées de la proximité, Paris, décembre 2001

1.4. Des réseaux instables et mal évalués.

L'analyse structurale ne permet pas une évaluation correcte des réseaux externes assez instables des salariés. L'appréhension de ceux-ci est d'une grande complexité pour les individus en général. Sur ce point, les représentations sociales ne sont pas d'un grand secours.

Les protocoles de l'analyse structurale permettent d'évaluer avec précision la structure de réseaux *complets* et de mettre en évidence l'existence d'individus plus ou moins *prestigieux, isolés, leaders, centraux...*²² Confronté à un turn over parfois rapide dans les entreprises, ce type d'analyse trouve ses limites.

Au-delà, une des forces des réseaux réside dans leurs liens faibles qui ouvrent le champ d'action possible. La ramification de ces liens hors de l'entreprise rend inopérante l'analyse structurale. Il convient alors de développer d'autres protocoles qui se prêtent moins à l'analyse quantitative, compte tenu de la complexité des réseaux dessinés d'une part et du côté subjectif des limites fixées par l'individu à son *ego-network* d'autre part. A titre d'exemple, nous proposons dans nos formations jusqu'à huit critères d'analyse qualitative différents qui changent fortement le regard porté sur le réseau : nature affective/utilitaire ; champ d'activité ; proximité par temps calme /en temps de crise ; capital social des composants ; degré d'activité des membres ; concordance avec le contexte stratégique de l'acteur à un moment donné « t » ; moral du réseau...

Tout montre que l'individu a le plus grand mal à déterminer avec clarté l'étendue de son réseau et, au-delà, le potentiel qu'il représente, même s'il s'en fait une représentation générale. Pour Denise Jodelet, « on reconnaît généralement que les représentations sociales, en tant que systèmes d'interprétation régissant notre relation au monde et aux autres, orientent et organisent les conduites et les communications sociales. De même interviennent-elles dans des processus aussi variés que la diffusion et l'assimilation des connaissances, le développement individuel et collectif, la définition des identités personnelles et sociales, l'expression des groupes, et les transformations sociales. ²³ » Si, à l'évidence, les réseaux font l'objet de représentations sociales, celles-ci contribuent assez pauvrement à en évaluer le potentiel réel dans la pratique, encore moins son potentiel stratégique à un moment donné. On prête beaucoup aux réseaux, parfois trop, parfois mal.

Ajoutons pour finir que l'évolution naturelle des parcours personnels conduit les individus à passer d'un centre d'intérêt à un autre, d'une fréquentation à l'autre, rendant encore plus délicate l'appréciation du potentiel réseau.

Conclusion.

²² Lazega E. Analyse structurale et réseaux sociaux, PUF, Que Sais-je n° 3399, Paris, 1998

²³ Jodelet Denise, Représentations sociales : un domaine en extension, in Jodelet D. dir, Les représentations sociales, Editions PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, Paris, 1997, pp. 47-78

Le vif intérêt des entreprises pour les réseaux de leurs salariés et leur volonté de les exploiter s'inscrit dans une conception du travail aujourd'hui plus interactionniste que cumulative. Il s'agit de moins en moins d'accumuler des compétences et des salariés et, de plus en plus, de s'appuyer sur le maillage des compétences via les interactions entre les salariés. Il s'agit là d'une tendance globale qui a vu l'émergence de l'entreprise étendue à ses parties prenantes (stake holders), du management par projet, du knowledge management, des communautés de pratiques²⁴... L'entreprise ramifie en interne et à l'externe, devient poreuse, systémique et intègre finalement les principes de la théorie de la complexité chers à Edgar Morin²⁵. C'est une évolution sans doute positive.

Au-delà, l'apparente urgence, voire la frénésie qui semble s'emparer des managers est symptomatique. Inquiets devant la perte de pertinence de la planification stratégique qui peine à intégrer un monde turbulent et incertain²⁶, intrigués par la pensée stratégique chinoise qui invite à accompagner les mouvements, les managers cherchent manifestement des voies de survie et des sources de rentabilité. Ce furent historiquement la force de travail des salariés, leur intelligence, leur motivation, leur adhésion aux valeurs de l'entreprise, leur implication dans la gestion des connaissances... C'est aujourd'hui leurs réseaux qui sont recherchés. Devant l'instabilité de l'environnement et l'impossibilité fondamentale de prétendre le maîtriser, face aux limites d'une démarche d'information stratégique qui peine à détecter les signaux faibles supposés laisser à l'acteur le temps de proagir ou de réagir, les entreprises cherchent dans le réseau un moyen de créer des espaces de relative stabilité entre les acteurs, pariant sur le fait que la relation humaine contribue à limiter les à-coups. Elles s'efforcent également d'élargir leur dispositif de veille, de drainer plus largement les compétences qui leur sont nécessaires en multipliant les capteurs et en les maillant. Cela témoigne d'un certain désarroi.

Un marché se prépare pour accompagner par des technologies sophistiquées les démarches attendues. Des fournisseurs de logiciels, issus de la CRM notamment, proposent déjà des dispositifs supposés objectiver, qualifier, optimiser les relations de réseau. Il est à craindre que ce genre d'outil ne soit qu'un leurre dans la plupart des cas. Non pas qu'ils n'aient aucun effet, mais simplement ils décevront probablement ceux qui en attendent trop, ceux qui en attendent des miracles. Chacun a déjà un carnet d'adresses, qui relate plus souvent l'histoire de notre vie que la réalité de nos réseaux actuels. Or l'outil est d'un maniement particulièrement simple pour tous...

Sur le chemin de Damas de l'appropriation des réseaux des salariés par les entreprises, les embûches seront nombreuses.

Bibliographie

Bertin-Mouroit B. & Bauer M., Des élites françaises en circuit fermé, Sciences Humaines n° 104, avril 2000, p. 32-33

²⁴ Sur ce thème, qui fait l'objet de très nombreux articles, lire par exemple l'article déjà ancien de Snyder W.S. & Wenger E.C., Cultivez vos réseaux invisibles, L'Expansion Management review, mars 2000, p. 6 - 12

²⁵ Morin E. Introduction à la pensée complexe, Editions ESF, Paris, 1990

²⁶ Marcon C. Intelligence économique : l'environnement pertinent comme variable stratégique, Thèse de doctorat, 1998

Bommelaer H., Trouver le bon job grâce au réseau, Editions Eyrolles, 2005, 223 p.

Bruneau J.M., Marcon C, Information stratégique informelle : le potentiel stratégique d'une organisation, Colloque VSST, janvier 2006

Cambazard S., Les meilleurs réseaux professionnels, Courrier Cadres, éditions J'ai lu Vie active, 2005

Constanty H., Fini le « piston », place au réseau, L'Express, 25 septembre 2003, p. 133-137

Dujardin P., dir, Du groupe au réseau, Editions CNRS, 1988, p. 7

Ferrand A. Un tiers des recrutements se fait par relation, Le Figaro Entreprises & Emploi, 26 septembre 2005, p. 14

Grossetti M., La structure spatiale des réseaux personnels, Troisièmes Journées de la proximité, Paris, décembre 2001

Jakobson R., Essai de linguistique générale, Editions de Minuit, Paris, 1963

Jodelet D., Représentations sociales : un domaine en extension, in Jodelet D. dir, Les représentations sociales, Editions PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, Paris, 1997, pp. 47-78

Laidet S., Tendances des recruteurs : les pistes à suivre pour décrocher un poste, Courrier Cadres, n° 1521, 15 janvier 2004, p. 17-20

Lamizet B. & Silhem A., Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Editions Ellipses, Paris, 1997, p. 481

Lazega E. Analyse structurale et réseaux sociaux, PUF, Que Sais-je n° 3399, Paris, 1998

Marcon C. & Moinet N. Enseigner la stratégie-réseau : un défi méthodologique et culturel pour l'intelligence économique, 1^{er} Colloque Européen d'intelligence économique, Poitiers Futuroscope, janvier 2005

Marcon C. & Moinet N., La stratégie-réseau, ZéroHeure éditions, Collection stratégie, 2000, 235 p. ;

Marcon C. & Moinet N., Développez et activez vos réseau relationnels, Editions Dunod 2004, 208 p.

Marcon C. Intelligence économique : l'environnement pertinent comme variable stratégique, Thèse de doctorat, 1998

Marcon C., Communautés de pratiques : les désillusions constructives, Veille Magazine n° 69, novembre 2003, p. 22-23

Morin E. Introduction à la pensée complexe, Editions ESF, Paris, 1990

Serieyx H, Azoulay H et al., Mettez du réseau dans vos pyramides, Editions Village Mondial, 1996

Sève M.M., Séniors : faites valoir votre réseau, Libération, 31 octobre 2005, p. 11

Snyder W.S. & Wenger E.C., Cultivez vos réseaux invisibles, L'Expansion Management review, mars 2000, p. 6 - 12

Tournier F. Formaliser et piloter un réseau d'entreprise, Editions Liaisons, 2005, 112 p.

Verley R., J'ai l'esprit réseau, Editions d'organisation, 2002, 172 p.