

Regards

La Lettre Enjeux & Dirigeants Associés

Choisir entre *Networking* et *Not Working*

Chacun s'accorde sur son importance ou son efficacité... pourtant, le plus souvent, réseauter reste une activité assez méconnue et mal perçue.

Il y a les spécialistes de la gestion de carrière, les experts de la recherche d'emploi, les chasseurs de têtes, les cabinets de management de transition qui eux ne jurent que par le *Networking*.

Et puis le professionnel qui, quelle que soit sa situation, apprend sur le tas, souvent sur le tard, et toujours parce qu'il en ressent l'urgente nécessité.

Force est de constater qu'en France en 2014 le *Networking* n'est toujours pas enseigné dans les écoles d'ingénieurs et de commerce.

Mais chacun d'entre nous, que ce soit en évolution de carrière, en changement de métier, en recherche d'emploi, en création ou reprise d'entreprise et en lancement d'activité de consultant, comprend

que la maîtrise du Réseau constitue un facteur clé de réussite.

Ce numéro de *Regards* est pour vous ! Notre conviction est que le *Networking*

est une démarche ouverte, efficace et énergisante qui s'adresse à tout le monde, tout le temps et en toutes circonstances.



Le Réseau

**C'est pour tout le monde, tout le temps
et en toutes circonstances**

Le Réseau en poste : se faire apprécier au quotidien

Le Réseau est un atout considérable pour progresser dans l'entreprise, y travailler efficacement et y vivre sereinement. Accélérateur de réussite individuelle et collective, il consiste à créer et entretenir des relations d'entraide avec ses patrons, pairs et collaborateurs. Le Réseau ne fonctionne pas sur un mode égoïste. À chacun de s'en servir à bon escient, au service de ses propres objectifs tout en aidant les autres à atteindre les leurs. Dans un article de la *Harvard Business Review*¹, Tiziana Casciaro et Miguel Sousa Lobo expliquent que la majorité des individus ayant besoin d'aide au plan professionnel privilégie un collègue sympathique plutôt qu'un autre plus compétent, mais moins agréable. Ils constatent que les individualistes, les personnes négatives ou connues pour leur caractère difficile sont généralement rejetées lorsqu'il s'agit de constituer une équipe, rechercher de l'information ou solliciter un service. Conséquence : lorsque l'entreprise doit promouvoir, il s'avère qu'à compétences et expériences égales, c'est l'individu qui possède le meilleur relationnel en interne qui obtient le job. Une étude complémentaire² réalisée par Janet Banks et Diane Coutu démontre qu'en période de récession, ceux qui conservent leur emploi ne sont pas les plus compétents mais les mieux connectés. Mauvaise pioche pour les nouveaux arrivés, les isolés ou les électrons libres.

Le Réseau en recherche d'emploi : la force des liens faibles

En France, pour les cadres supérieurs et dirigeants en transition de carrière, le Réseau représente entre 70 et 90 % des chances de retrouver un bon job. Or, en phase de recherche d'emploi, les réseauteurs amateurs commettent souvent la même erreur : ils croient que le Réseau se cantonne à leurs proches

(famille, amis et relations proches). Hélas, en faisant ainsi confiance à leurs « liens forts », ils se leurrent. C'est ce que le sociologue Mark Granovetter, professeur à l'université d'Harvard a brillamment démontré en 1974 dans son livre *Getting a Job*³. Il a en effet prouvé que les « liens faibles » d'un individu, c'est-à-dire les relations dans lesquelles il a investi peu de temps, d'émotion et d'intimité, se révèlent les meilleurs alliés dans une recherche d'emploi efficace. Pour contacter des personnes encore inconnues, l'essentiel est de bénéficier d'une bonne recommandation, cette dernière permettant en effet d'ouvrir quasiment toutes les portes. Ensuite, c'est la personnalité du réseuteur et son professionnalisme qui détermineront le succès de sa démarche, c'est-à-dire l'obtention d'un bon poste.

Le Réseau pour le consultant : l'utilité des prescripteurs

Le meilleur expert du monde ne trouvera pas de missions s'il ne sait pas se rendre visible, lisible et attractif auprès de clients potentiels. Il doit avoir la capacité et le goût de réseauter ! Les premiers contrats se signent généralement que grâce au Réseau. Par la suite, le consultant doit impérativement développer et entretenir autour de lui une équipe de prescripteurs volontaires, d'ambassadeurs efficaces et fidèles. Les anciens clients, satisfaits par la prestation fournie, constituent un capital précieux : une force de vente gratuite qui peut faire la promotion de son savoir-faire professionnel.

Le Réseau pour le repreneur d'entreprise : la recherche de pépites

La reprise d'entreprise est une démarche longue et difficile, statistiquement. La durée moyenne pour reprendre une affaire est de 18 mois. Dans ce processus long et fastidieux qui consiste à détecter



les bons « dossiers », le Réseau occupe une place prépondérante. Car les entreprises intéressantes à reprendre ne sont pas visibles : elles se situent le plus souvent dans le « marché caché ». Pour détecter les « pépites », les approcher et séduire le propriétaire, il est indispensable de se constituer un maillage de connecteurs, d'intermédiaires, d'experts, de professionnels de la reprise d'entreprise, capable de rabattre les proies de choix. Dans ce domaine particulier, là encore, seule une démarche professionnalisée en matière de *Networking* permet d'aboutir au résultat escompté. Et, une fois l'entreprise ciblée acquise, le Réseau ne s'arrête pas car il constitue un atout essentiel pour la réussite du nouveau dirigeant. Les autres repreneurs plus chevronnés et les experts croisés tout au long du processus d'amorçage représenteront en effet un recours utile en cas de doute, de décision difficile ou de solitude.

Politesse et « savoir-réseauter » : une question de mémoire

La politesse représente une règle capitale à respecter lorsque l'on active le Réseau. Dans la mesure où le *Networking* est fondé sur les relations que les personnes créent et entretiennent entre elles, le savoir-vivre constitue un élément fortement différenciateur entre le bon et le mauvais réseuteur. Plus globalement, on peut affirmer que la politesse constitue un avantage compétitif dans le monde professionnel. Le savoir-vivre s'avère essentiel, car le Réseau a une bonne mémoire. Il pardonne mais n'oublie pas. Pour bénéficier de sa bienveillance et de son efficacité, il convient d'en respecter scrupuleusement les règles et les bonnes pratiques. En effet, il ne faut pas décevoir le Réseau sous peine d'en être exclu brutalement et sans avertissement.

Le management du jardinier... et du cycliste

Le Réseautage efficace se construit dans la durée. Pour tisser des liens durables, il convient d'adopter le management du jardinier qui consiste à semer, à arroser et à entretenir son jardin de contacts pour, à terme, en récolter les fruits. En matière de *Networking*, inutile de tirer sur la

tige pour que la plante pousse plus vite. Il faut simplement faire preuve de patience et de persévérance. Réseauter efficacement commande d'être à l'affût de toutes les occasions de contact. Il convient donc de ne jamais stopper son action de *Networking* car le Réseautage s'apparente au vélo : on tombe dès que l'on arrête de pédaler. Keth Ferrazzi recommande, dans son livre *Never Eat Alone*⁴, de profiter de ses déjeuners pour réseauter en interne et en externe et de ne pas déjeuner toujours avec les mêmes personnes. Il faut absolument éviter de s'enfermer dans un réseau de clones à la pensée unique.

Les toxiques dans le Réseau : veiller à l'écologie du système

Le Réseau est majoritairement bienveillant mais il recèle quelques individus nuisibles dont il faut se méfier. Ces toxiques se tapissent là où on ne les attend pas, quelquefois même sous la forme d'un parent proche ou d'un excellent ami. Les toxiques possèdent un talent rare pour décou-

rager, démoraliser ou déstabiliser leur interlocuteur. Robert Sutton, l'auteur d'*Objectif Zéro-sale-con*⁵ explique qu'ils représentent un danger pour toute entreprise et liste tous les comportements néfastes, du harcèlement ou mépris en passant par les insultes, la déstabilisation, l'abaissement, le mensonge, la mauvaise foi, la violence physique, l'intimidation, etc.

Aussi, plus que jamais, il s'avère essentiel de repérer rapidement les toxiques pour ne pas les laisser interférer dans son réseau professionnel et personnel. Une fois identifiés, le mieux est de les maintenir à une distance respectable. ■

Pour tisser des liens durables, il convient d'adopter le management du jardinier qui consiste à semer, à arroser et à entretenir son jardin de contacts pour, à terme, en récolter les fruits.

1. « Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks » de Tiziana Casciaro et Miguel Sousa Lobo (*Harvard Business Review*, juin 2005).

2. « How to Protect Your Job in a Recession » de Janet Banks et Diane Coutu (*Harvard Business Review*, septembre 2008).

3. *Getting a Job* de Mark Granovetter (Harvard University Press, 1974).

4. *Never Eat Alone* de Keth Ferrazzi (Crown Business, 2014).

5. *Objectif Zéro-sale-con* de Robert Sutton (Vuibert, 2007).

Femmes et Réseau(x) : les spécificités du féminin

Les femmes seraient-elles désavantagées dans la démarche Réseau ? Le *Networking* fonctionne aussi bien pour les femmes que pour les hommes. À la condition d'en acquérir le réflexe et de s'en donner le temps. Alice Eagly et Linda Carli, deux chercheuses américaines, auteures d'un livre passionnant* sur le sujet expliquent que de nombreuses femmes considèrent que seule l'excellence dans le travail est payante. Le réseautage est perçu comme une activité inutile et peu productive. Désirant souvent optimiser leur temps consacré au travail afin de garder du temps pour s'occuper de leurs enfants et de leur maison, les femmes peuvent penser que réseauter est une activité chronophage et rentable seulement à moyen et long terme, et qu'il constitue une perte de temps et un luxe réservé aux paresseux ou aux opportunistes. Les choses sont en train de changer à grande vitesse actuellement. Les femmes perçoivent de mieux en mieux l'utilité du *Networking* et ont souvent plus de succès que les hommes dans ce domaine grâce à des qualités qui leur sont propres (écoute, qualité relationnelle, intuition). Cette tendance se traduit par le développement d'associations de femmes orientées *Networking* comme PWN, Financi'elles, HEC au féminin, Femmes Dirigeantes, Force femmes, DFCG au féminin, etc.

* *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders* d'Alice H. Eagly et Linda L. Carli (HBR Press, septembre 2007).



Le Réseau sur Internet : une connectivité galopante

Interview de **Cyril BLADIER**, expert en réseaux sociaux et auteur de *La boîte à outils des réseaux sociaux* (Dunod, 2^e édition, janvier 2014).

Selon vous, depuis dix ans, quelle place ont pris les réseaux sociaux sur Internet dans la vie professionnelle ?

En une décennie les réseaux sociaux ont pris une place essentielle dans la vie professionnelle. Au départ, les cadres présents sur LinkedIn ou Viadeo étaient suspects et perçus comme instables, mercenaires, ne pensant qu'à eux... Depuis deux à trois ans, un changement s'est opéré et c'est le fait de ne pas apparaître dans les réseaux sociaux qui est considéré comme étrange.



Aujourd'hui, faut-il être absolument présent sur les réseaux sociaux ?

Oui. Pour la grande majorité des professionnels c'est devenu indispensable. Seuls des experts très reconnus dans leur métier peuvent envisager de s'en passer. Être présent peut être compris de deux manières différentes : avoir un profil et être actif. Il faut à mon avis avoir un profil dans les réseaux majeurs et animer sa présence dans le réseau qui nous paraît le plus pertinent en fonction de notre profil et de nos objectifs.

Quels sont les réseaux incontournables sur lesquels il faut être ?

En France, selon moi, LinkedIn et Viadeo sont incontournables. LinkedIn est davantage présent dans les grandes sociétés et en Île-de-France ;

Viadeo dans les PME et en province. La question n'est pas l'un ou l'autre, car on ne sait jamais d'où peut venir la demande. Pour les professionnels du marketing, de la communication et des fonctions commerciales, il faut sérieusement envisager Facebook, Twitter et Google+.

Les réseaux sociaux vont-ils remplacer les job boards ?

Ce sont des outils différents. Les *job boards* sont des outils de recrutement et les réseaux sociaux des outils de *Networking*, même s'ils abritent des offres d'emploi. Les

réseaux sociaux sont avant tout des outils complémentaires et inscrits dans la durée pour valider et enrichir les informations des CV. Les *job boards* ont un usage plus ponctuel.

Que pensez-vous de Twitter ?

Twitter est avant tout un média. C'est davantage un outil d'information et de communication en temps réel qu'un réseau social. Twitter permet de décrypter des tendances, de mieux comprendre son écosystème et, le cas échéant, d'avoir une prise de parole directe. Le mouvement TweetBosses à l'initiative de Nicolas Bordas (TBWA) veut encourager les dirigeants français à y être présents sur Twitter et relaie leurs tweets les plus pertinents. ■



ENJEUX & DIRIGEANTS ASSOCIÉS
edafr.com
OCTOBRE 2014



Nicolas Champenois, Louise Albertini, Geneviève Merlin, Jean Brunetti, Lise-Marie Grandjean et Hervé Bommelaer.