

# « LE MONDE EST-IL PLAT ? »

Global networking : la révolution des réseaux sociaux



1<sup>ère</sup> édition

Mardi 5 juin 2007

(14h-20h)

à la Maison de  
l'Amérique latine

association des anciens élèves  
ÉCOLE DES MINES DE PARIS

## PROGRAMME

Conférence  
Ateliers  
Plan des salles  
Interviews

[www.rim-mines.org](http://www.rim-mines.org)

## REMERCIEMENTS

L'Association amicale des anciens élèves de l'École des Mines de Paris et le Harvard Business School Club de France remercient vivement les partenaires de cette 1<sup>ère</sup> édition des Rencontres Internationales du Management.

## Partenaires



### Les Echos

Toute l'actualité économique, financière et boursière française et internationale  
[www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

THE CONFERENCE BOARD



### The Conference Board

The Conference Board is the world's preeminent business membership and research organization.  
[www.conference-board.org](http://www.conference-board.org)

spie batignolles

constructeurs de valeur

### Spie Batignolles

Major français de la construction  
[www.spiebatignolles.fr](http://www.spiebatignolles.fr)

THALES

### Thales

World leader for mission-critical information systems  
[www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com)



### Aera.Aero Consultants

Performance des processus, logistique, conseil en technologies de traçabilité et RFID  
[www.aera.aero](http://www.aera.aero)



### Alcan

Aluminium et emballages : des solutions innovatrices à l'échelle mondiale  
[www.alcan.com](http://www.alcan.com)

## Rencontres Internationales du Management

### ÉDITORIAL



### François Glémet

Président de l'Association amicale des anciens élèves  
École Nationale Supérieure des Mines de Paris

### Les Rencontres Internationales du Management

Une initiative de l'Association amicale des anciens élèves de l'École des Mines de Paris

À l'heure de l'internationalisation croissante des économies de nos pays, les Grandes Écoles françaises ont pris conscience de la nécessité impérieuse d'être à la fois plus internationales, plus grandes et plus visibles. Cette prise de conscience, parfois tardive, a été suivie de différentes initiatives, certaines internes à chaque école, certaines communes à plusieurs écoles, comme ParisTech dans laquelle l'École des Mines de Paris joue un rôle dynamique.

Soucieuse d'accompagner et même de stimuler cette évolution positive, notre association lance cette année les « Rencontres Internationales du Management ». Il s'agit de rassembler chaque année des praticiens de la gestion d'entreprise, autour d'un thème reconnu d'intérêt général, mais pas encore entré dans le domaine des pratiques usuelles. Conformément au désir de placer ces rencontres dans le contexte international rappelé ci-dessus, nous organisons cet événement annuel en partenariat avec l'association d'anciens élèves d'une université ou « Grande École » étrangère de prestige et de réputation comparable à celle dont notre école jouit dans notre pays. Cette année, pour la première session, nous avons invité le Harvard Business School Club de France à se joindre à nous. Dans les années à venir, nous nous tournerons vers les anciens élèves d'universités et écoles implantées en Chine et en Inde.

Nous sommes convaincus que la coopération entre réseaux d'anciens élèves d'origines et de profils différents peut enrichir chacun de ses membres sans pour autant entraîner ni perte d'identité ni subordination. En opposition aux pratiques des « fusions-acquisitions » qui, justifiées par la mondialisation, n'ont en général pour but que de réduire les coûts, nous défendons une approche d'alliances et partenariats. En effet, si l'objectif est toujours, dans un contexte de mondialisation, de multiplier les idées et de conquérir des publics plus nombreux, c'est l'approche qui convient le mieux. Par opposition aux approches d'amélioration de la productivité, elle évite le syndrome de la pensée unique, favorise les comportements « gagnant-gagnant » et ne souffre pas de la problématique du « retour en arrière impossible ».

Souhaitons que ces idées, et celles qui seront présentées lors de ces rencontres, recueillent une large adhésion, tant dans le monde de l'entreprise que dans celui des Grandes Écoles françaises et de l'Université.

## ENTRETIEN AVEC LES RESPONSABLES DU COMITÉ D'ORGANISATION

D'où vient l'idée des Rencontres Internationales du Management ?

JNL : Depuis plusieurs années, l'association des anciens élèves de l'École des Mines de Paris monte ou participe à des événements conjoints avec d'autres anciens élèves de grandes écoles et universités étrangères. En 2003, par exemple, nous nous sommes associés aux anciens diplômés des universités d'Oxford et de Cambridge. Mais nous voulions aller au-delà d'une simple manifestation ponctuelle et instituer un événement récurrent, permettant d'instaurer un dialogue à la fois durable et fructueux. De là est née l'idée des Rencontres Internationales du Management, qui auront lieu chaque année en partenariat avec une grande école ou université étrangère, afin d'établir des échanges transfrontaliers entre chercheurs et professionnels de diverses cultures.

SM : En effet, lors des premières réunions de brainstorming, l'idée s'est vite imposée à tous d'organiser une série de réunions pérenne et non un « one shot », et d'allier un fort esprit international. Nous sommes logiquement arrivés à proposer un thème de management par an, un événement en association avec l'université de référence sur ce thème. En outre, nous avons voulu donner un tour pragmatique à cet événement, avec une conférence plénière et des ateliers qui permettent d'aborder des problématiques très concrètes.

Pourquoi avoir choisi le thème du « networking » pour la 1<sup>re</sup> édition ?

JNL : Dans le monde d'aujourd'hui, les individus et les entreprises sont amenés à travailler avec des partenaires aux profils de plus en plus divers. Le phénomène de networking est un outil-clé de cette évolution, que ce soit pour faire connaître ses réalisations ou rechercher de nouveaux collaborateurs par le biais des réseaux. Pourtant, en France, ce sujet reste mal compris : le terme de « réseau » est connoté négativement par les médias et l'opinion ; il évoque l'idée de « caché », de dissimulation, d'organisation mafieuse, voire sectaire. Le but de l'événement est de présenter le networking dans sa dimension ouverte, génératrice de diversité et constructive.

SM : Le networking est aussi une clef de lecture à plusieurs entrées pour l'École des Mines : networking des anciens entre eux revitalisé ; ouverture de l'association sur un autre réseau ; networking de l'école avec d'autres écoles. C'est aussi la description de cette clef qui permettra de profiter pleinement des rencontres des années suivantes, pour les anciens des Mines, pour leur association et pour leur école.

Qu'envisagez-vous comme thèmes dans les prochaines années ?

SM : La Chine sera à l'honneur en 2008, avec un thème proche de la mise en place de politiques de Recherche et Développement à l'échelle des entreprises. C'est une vague de fond qui apparaît sur le marché chinois, et nous devons aborder les différences culturelles fondamentales qui sont derrière ces mots, entre cultures asiatiques et cultures européennes.



Jean-Noël Lefebvre

Administrateur de l'Association amicale des anciens élèves de l'École des Mines de Paris



Stéphane Monceaux

Responsable des relations avec les entreprises partenaires des Rencontres Internationales du Management

## DES RENCONTRES INTERNATIONALES DU MANAGEMENT

JNL : En 2008, la Chine sera en effet au centre de nos réflexions. Il y a quelques années, elle était considérée comme un pays producteur de biens à faible valeur ajoutée. Il n'en va plus de même aujourd'hui, et il convient de s'interroger sur une telle mutation et sur ses conséquences. En 2009, les échanges porteront sur les économies des pays émergents. Nous inviterons une université ou un centre de recherche indien. Nous analyserons comment les grands groupes issus de ces pays, tels Mittal ou Tata, sont devenus des acteurs économiques importants, notamment en Europe.

Quel est le sens de l'engagement du Harvard Business School Club de France auprès de l'Association amicale des anciens élèves de l'École des Mines de Paris dans l'organisation des premières Rencontres Internationales du Management ?

Nous avons accepté de nous associer à cette première édition pour quatre raisons.

La première est la volonté du Club de nouer des partenariats de haut niveau en France. Autant la Harvard Business School est une école connue et reconnue internationalement, autant elle compte sur les actions de ses Clubs d'anciens pour renforcer son ancrage local. Les Rencontres Internationales du Management sont une initiative portée par les anciens de l'une des plus grandes écoles françaises d'ingénieurs, ce qui nous permet de bénéficier de sa notoriété locale. En retour, grâce à notre participation, l'École des Mines de Paris se fait connaître davantage à l'international.

La seconde raison réside dans la complémentarité culturelle des deux écoles : le parcours scolaire d'un ingénieur se prolonge dans certains cas par un MBA, donc par une école où il acquiert les outils pour entrer dans le monde du management et des affaires. François Glémet, Président de l'Association amicale des anciens élèves de l'École des Mines de Paris, diplômé des Mines et de la HBS, en est un bon exemple.

La troisième raison, c'est le thème de l'événement : le networking. La HBS connaît bien le sujet, car elle a constitué le plus grand réseau mondial d'alumni avec ses 65 000 anciens élèves, soit plus que l'ensemble des anciens élèves des autres business schools réunies. Une fois diplômés, nos alumni contribuent en permanence au développement du réseau Harvard, qui est devenu une véritable « place de marché ».

Enfin, la quatrième raison tient à la qualité des Rencontres Internationales du Management : l'envergure du traitement thématique (entre problématiques de l'entreprise et recherche universitaire) ; l'excellence des intervenants ; la couverture médiatique ; l'aspect très professionnel de l'organisation et de la communication.



Claude Cohen

Administrateur du Harvard Business School Club de France

## Rencontres Internationales du Management

### Organisateurs

#### Association amicale des anciens élèves de l'École des Mines de Paris

L'Association amicale des anciens élèves de l'École nationale supérieure des Mines de Paris ([www.mines-paris.org](http://www.mines-paris.org)) a été fondée en 1864 et reconnue d'utilité publique par décret du 20 avril 1881. Elle représente plus de 7 000 anciens élèves ingénieurs civils, ingénieurs du Corps des Mines, et docteurs diplômés de l'École des Mines de Paris.

**François Glémet**, Président; **André Grandjean**, Délégué général; **Pascale Delaporte**, Administratrice; **Jean-Noël Lefebvre**, Administrateur; **Lionel Rabiet**, Administrateur; **Clément Vénard**, Administrateur; **Antoine Vialle**, Administrateur; **Stéphane Monceaux**, X, Mines

#### Harvard Business School Club de France

Le Harvard Business School Club de France représente les anciens élèves de Harvard exerçant en France. L'association compte aujourd'hui 1 300 hauts dirigeants et cadres d'entreprise.

**Claude Cohen**, Administrateur; **Jean-Pierre Felenbok**, Administrateur

#### VP Strat & Com

VP Strat & Com ([www.vpstrat.com](http://www.vpstrat.com)) est la première agence spécialisée dans l'accompagnement stratégique et la communication des professionnels de l'expertise comptable, de l'audit et du conseil.

**Véronique Pernin**, Directrice associée; **Emilie Tardivel**, Consultante senior; **Jean-Baptiste Chantoiseau**, Consultant en communication; **André Balesi**, Directeur associé

### Comité scientifique

**Madeleine Akrich**  
Directrice du Centre de sociologie de l'innovation (CSI)  
École des Mines de Paris  
Interview p.16

**Alain Minc**  
Président du Conseil de surveillance du Monde  
Directeur de AM Conseil  
Interview p.22-23

**Emmanuel Lazega**  
Professeur de sociologie à l'Université Paris Dauphine  
Interview p.19

**Christian Marcon**  
Directeur du Master management de la communication  
ICOMTEC Poitiers  
Interview p.18

**Nicolas Moinet**  
Directeur du Master intelligence économique et communication stratégique  
ICOMTEC Poitiers  
Interview p.20-21

**Frantz Rowe**  
Professeur de sciences de gestion à l'Université de Nantes  
Interview p.17

**Alain Lefebvre**  
Directeur et cofondateur de 6nergies.net  
Interview p.21

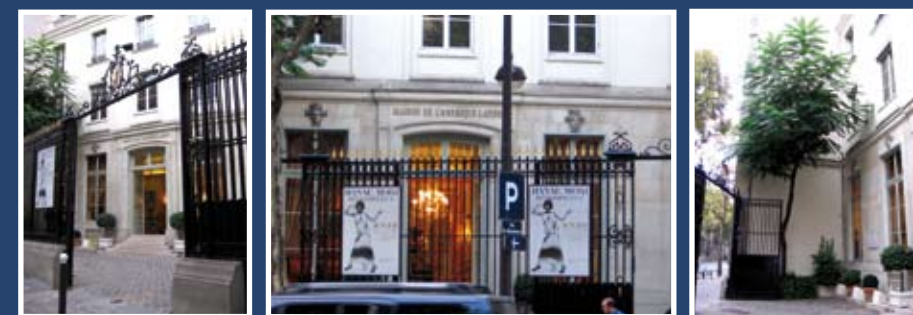
### Programme

Conception et réalisation : VP Strat & Com  
Direction de la publication : Véronique Pernin  
Comité de rédaction : Émilie Tardivel et Jean-Baptiste Chantoiseau  
Création graphique : Davytopiol  
Impression : IMP Graphic

### Sommaire

Programme .....	p.8-14
Conférence .....	p.8-10
Ateliers thématiques .....	p.11-14
Développement personnel .....	p.11-12
Management d'équipes .....	p.12-13
Ouverture et diversité pour les entreprises .....	p.13-14
Plan des salles .....	p.15
Points de vue sur le networking .....	p.16-23
Idées .....	p.16-18
Outils .....	p.19-21
Portrait .....	p.22-23
Les prochaines rencontres .....	p.23

### Maison de l'Amérique latine 217, Boulevard Saint Germain, 75007 PARIS



« Le monde est-il plat ? »

Global networking : la révolution des réseaux sociaux

Le networking est un outil à mettre au service du développement personnel, du management d'équipes, de l'ouverture et de la diversité pour les entreprises.

Nous savons tous à quel point la révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication a modifié la nature de notre travail et renforcé le mode d'organisation en réseaux. Les entreprises ont compris que le réseau était un mode d'organisation adapté à la complexité du monde économique contemporain. Il permet de mobiliser des compétences et des ressources, tant individuelles que collectives, pour gérer des flux d'événements prévus, mais aussi imprévus à l'échelle mondiale, maîtriser les risques et accroître la productivité. Travailler en réseaux, « networker », est de moins en moins synonyme de privilège social. Au contraire, travailler en réseaux doit être désormais considéré aux yeux de tous comme source d'opportunités et d'efficacité économique.

Or le constat des spécialistes est clair : « networker », cela ne va pas forcément de soi, cela s'apprend. Outre les blocages structurels qui expliquent les disparités internationales dans le niveau de pratique du networking (les Français et leurs cousins francophones sont bien plus réticents que les Anglo-saxons ou les Japonais à adopter, sans complexes, une stratégie-réseau, qui rend plus ténue la frontière entre relations amicales et professionnelles), il existe des techniques et des outils pour former un réseau proportionné à un projet et à un environnement donnés. Apprendre à travailler en réseaux, c'est apprendre à mettre en rapport mes compétences et mes contacts de manière réfléchie, au-delà des frontières traditionnelles de mon réseau familial, social, et de ma mobilité géographique. Ma réussite, comme celle de mon entreprise, dépend de ma capacité à créer, à développer et à entretenir un réseau intelligent et dynamique. « Networker » repose sur trois piliers : un apprentissage, des compétences éprouvées dans l'expérience, une perspective internationale.

L'ETUDE DE LA DIVERSITÉ EN BREF

Résumé de l'enquête réalisée par

THE CONFERENCE BOARD  
FOCUS CONSULTANCY

L'ARGUMENT COMMERCIAL EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ  
BONNES PRATIQUES SUR LE LIEU DE TRAVAIL

OBJECTIFS ET PROCÉDES DU RAPPORT

Les entreprises européennes adoptent de plus en plus des stratégies de diversité et d'égalité. Les raisons sont non seulement éthiques et juridiques, mais aussi commerciales.

Cette étude a été commanditée par la Direction générale Emploi, affaires sociales et égalité des chances de la Commission européenne, dans le cadre du programme d'action communautaire de lutte contre la discrimination (2001-2006). Son objectif : examiner et mieux comprendre l'argument commercial en faveur de la diversité en vue d'évaluer les autres politiques, actions et recommandations nécessaires au niveau de l'Union européenne. La démarche suivie ici consiste à sélectionner et à analyser des exemples innovants, porteurs de bonnes pratiques de gestion de la diversité qui sont mi-

ses en œuvre par les entreprises dans l'ensemble de l'Union européenne. Conformément au programme d'action communautaire de lutte contre la discrimination, les principes sur lesquels repose cette étude prennent en compte l'origine ethnique et raciale, le handicap, la religion ou les convictions, l'âge et l'orientation sexuelle. Cette synthèse s'appuie sur le travail entrepris par la Commission et, surtout, sur les méthodes et indicateurs qui mesurent la rentabilité des politiques de diversité dans les entreprises (2003) de la Communauté européenne.

EXTENSION DES INITIATIVES EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ

Environ la moitié des entreprises qui ont répondu à l'enquête du CONFERENCE BOARD et de FOCUS CONSULTANCY sont activement engagées dans la promotion de la diversité sur le lieu de travail. Dans 42 % des cas, la promotion de la diversité est instaurée depuis plus de 5 ans ; dans 27%, cela s'est fait au cours des 5 dernières années. Les autres entreprises sont en train d'élaborer ou de mettre en œuvre des politiques de promotion de la diversité.

Mardi 5 juin 2007

Maison de l'Amérique latine 217, Boulevard Saint Germain, 75007 PARIS

- 14h00 : Accueil des participants
- 14h30 : Conférence plénière
- 16h30 : Pause café
- 17h00 : Ateliers thématiques
- 19h00 : Restitution des ateliers
- 19h30 : Cocktail dînatoire



Denis RANQUE

Président Directeur Général de Thales

14h00 : Accueil des participants

Discours d'accueil par Denis RANQUE,  
Président Directeur Général de Thales

14h30 : Conférence plénière

(salle Brasilia 1<sup>er</sup> étage)

Débat : « Qu'est-ce que le networking ? »

Animateur : Erik IZRAELEWICZ

La séance plénière tente de répondre à cette question en accueillant des personnalités du monde de l'industrie, du conseil et du journalisme, qui analyseront la situation générale, en faisant partager leurs connaissances et leurs expériences professionnelles sur des questions de fond : qu'est-ce qu'un réseau ? Pourquoi faut-il travailler en réseau ? Comment évoluent les pratiques ? Quels sont les pays qui profitent le plus des effets vertueux du travail en réseau ?

Conclusion : étude sur la diversité

Présentée par Andrew Tank du Conference Board



Erik IZRAELEWICZ

Directeur adjoint de la rédaction des Echos, éditeur de Europe 1



Louis SCHWEITZER

Président de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE), ancien président de Renault



Alain MINC

Directeur de AM Conseil, président du Conseil de surveillance du Monde



Andrew TANK

Executive director in charge of European research and communications du Conference Board

## MOTEURS ET AVANTAGES ESSENTIELS DE L'ADOPTION DE PRATIQUES DE DIVERSITE

L'étude commanditée par la Commission européenne a permis de découvrir que les raisons éthiques représentaient le premier élément moteur de l'adoption de pratiques d'égalité et de diversité par les entreprises.

Les entreprises affirment attendre en second lieu que les efforts consentis produisent aussi des avantages commerciaux tangibles : 83% disent que les initiatives de diversité ont un impact positif sur leurs activités commerciales.

Parmi ces avantages, la résolution des pénuries de main-d'œuvre, le recrutement et la conservation d'un personnel de haute qualité (cité par 42 % des entreprises dans l'enquête) paraissent essentiels. Une population vieillissante, ainsi qu'un nombre de plus en plus faible de jeunes accédant au marché de l'emploi, réduisent les réserves de recrutement traditionnelles. Par conséquent, il est de l'intérêt des entreprises de chercher à élargir cette réserve en ciblant des groupes peu représentés dans le passé.

Le deuxième avantage commercial qu'offre la diversité, cité par 38 % des entreprises, est une amélioration de l'image d'une entreprise, de sa situation et de sa réputation au sein des communautés locales.

Le troisième avantage commercial est une innovation accrue, la création de nouveaux produits et services, l'ouverture de nouveaux marchés potentiels – cité par 26 % des entreprises.

L'étude du CONFERENCE BOARD et de FOCUS CONSULTANCY montre que les entreprises agissent rarement sur la base d'un seul élément moteur. En outre, les entreprises veulent dépasser la conformité juridique et espèrent, dans de nombreux cas, occuper la première place dans les affaires eu égard à la promotion de la diversité.

## LA LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Les entreprises abordent la diversité comme un processus de changement culturel. Elles définissent avec précision leur action, édifient un engagement de leadership, établissent une infrastructure de soutien et de mise en œuvre, inculquent à leur personnel, à leurs clients et fournisseurs des principes de diversité et d'intégration.

Le soutien des syndicats, conseils d'entreprise, autres groupes ou réseaux de personnel représente une autre condition de mise en œuvre réussie des politiques de promotion de la diversité.

Pour toutes les entreprises interrogées dans le cadre de cette enquête la principale source d'information quant aux bonnes pratiques sur le lieu de travail réside dans les organisations patronales et les réseaux d'employeurs.

## LA MESURE DES RESULTATS

L'étude révèle le manque de suivi et d'évaluation systématiques des avantages qu'offre la diversité. Près de 70 % des entreprises de l'enquête du CONFERENCE BOARD et de FOCUS CONSULTANCY qui mettent en œuvre des politiques de diversité n'en suivent pas régulièrement l'impact. Parmi les entreprises ayant de bonnes pratiques, on trouve peu d'exemples d'un suivi complet.

Alors qu'il existe déjà un éventail de modèles pour établir des indicateurs et mesurer les performances en matière de diversité, le défi qui se pose consiste à promouvoir une application plus large de ces outils dans l'ensemble des entreprises qui ont adopté des politiques de promotion de la diversité. Certains indicateurs communs de performances sont déjà utilisés : l'augmentation du niveau de représentation des femmes, des personnes handicapées et des minorités ethniques ; l'augmentation du taux de conservation des cadres de haut niveau, en particulier des femmes et des minorités ethniques ; l'amélioration des perceptions par les travailleurs des questions relatives à la diversité, mesurées par rapport à un pourcentage cible du taux de satisfaction dans le cadre d'enquêtes portant sur les comportements des travailleurs.

## CONCLUSIONS

Les entreprises qui ont participé à l'enquête du CONFERENCE BOARD et de FOCUS CONSULTANCY sont convaincues des avantages commerciaux de la diversité.

Selon l'étude, le domaine le plus important couvert par les politiques de promotion de la diversité est celui de la gestion des ressources humaines. On observe en général un niveau important de mise en œuvre de ces politiques dans l'ensemble du secteur commercial.

Les entreprises ayant de bonnes pratiques disposent de vastes programmes qui visent à transformer leur culture interne. Ces programmes sont conçus à l'intention des dirigeants et des cadres, pour leur permettre de combattre des obstacles importants tels que les attitudes et comportements discriminatoires. Au nombre de ces programmes, on retrouve des activités de sensibilisation qui favorisent une meilleure compréhension des avantages et des pratiques de diversité sur le lieu de travail et au-delà de celui-ci.

16h30 : Pause café (Salle Miranda - Rez-de-chaussée)

17h00 : Ateliers thématiques

## Le networking : un outil à mettre au service du développement personnel...

### 1 Networking et techniques de base : vers une stratégie-réseau opérationnelle

Networker est une démarche stratégique qui consiste à créer et à activer des liens entre des acteurs au service d'un projet. L'atelier aura pour but de répondre aux questions incontournables avant de se lancer : comment analyser mon réseau ? Quelles ressources réseau mobiliser ? Quelle démarche stratégique mettre en place ?



**Christian MARCON**

Directeur du Master management de la communication – ICOMTEC Poitiers



**Nicolas MOINET**

Directeur du Master intelligence économique et communication stratégique – ICOMTEC Poitiers

### 2 Identité numérique et gestion de carrière : les valeurs d'usage des services de social networking

Les réseaux sociaux sont le phénomène Internet de ces dernières années. Dans ce cadre, quels sont les enseignements à tirer de cette émergence et comment les individus doivent-ils s'y prendre pour en bénéficier au maximum ? Visibilité professionnelle et identité numérique sont au cœur de ces nouvelles démarches et nous verrons pourquoi nous ne sommes qu'au tout début de ces tendances.



**Alain LEFEBVRE**

Directeur et cofondateur de 6nergies.net

### 3 Networking et coaching

L'irruption du networking fait écho à la généralisation du mail au début des années 1990. Une fois encore, un champ illimité de relations aisément accessibles s'offre à nous. Quelles sont les conséquences de ces nouveaux liens de jeu et de production sur les comportements du cadre au travail ? Quels buts poursuit vraiment le réseuteur ? En quoi les performances d'un expert, d'un manager ou d'un dirigeant peuvent-elles être modifiées ? Comment les liens ainsi capitalisés modifient-ils les systèmes relationnels existants ? Les frontières des organisations s'en trouvent-elles altérées ? Comment en tirer parti ? L'atelier coaching et networking permettra à chacun d'évaluer les enjeux humains de cette révolution comportementale dans son propre contexte.



**Jean-Louis RICHARD**

Coach, associé-gérant de Praesta



**John HARVEY**

Coach, associé-gérant de Praesta

**4 Speed networking : le réseau de contacts en action**

Dans la pratique des affaires en France, nous passons souvent beaucoup de temps à faire connaissance et bâtir une relation de confiance, avant de demander quelque chose à nos contacts. Au contraire, tout au long de leur carrière, les Américains n'hésitent pas à mettre à profit les opportunités de rencontre pour engager des contacts fructueux, sans pour autant connaître leur interlocuteur de longue date. C'est le principe de la « satisfaction immédiate » (instant gratification). L'atelier speed networking proposera des règles bien précises de mise en contact fondées sur ce principe, utiles dans la poursuite d'objectifs tant professionnels que personnels.



**Claude COHEN**

Directeur général et cofondateur de Prodis  
Administrateur du Harvard Business School Club de France

**du management d'équipes...**

**5 Networking et modélisation : identifier les réseaux sociaux dans les organisations et les marchés**

L'analyse des réseaux sociaux s'est imposée comme une méthode efficace et innovante en sociologie des organisations et en sociologie économique. Cette méthode cartographie les interdépendances entre acteurs, mesurées grâce à la reconstitution du réseau de relations entre eux. Elle identifie de manière précise les contraintes imposées et les opportunités offertes par la position des acteurs dans ce système d'interdépendances. L'atelier de modélisation des réseaux sociaux aura pour but de présenter quelques applications et résultats de cette méthode, aussi bien pour identifier les stratégies de networking des acteurs, que pour l'observation de processus sociaux à l'œuvre dans les organisations et les marchés (solidarités, contrôles, régulations, apprentissages), en particulier lorsque les acteurs doivent coopérer avec des concurrents.



**Emmanuel LAZEGA**

Professeur de sociologie à l'Université Paris Dauphine

**6 Networking et ressources humaines : savoir manager en réseaux**

Comment une entreprise peut-elle promouvoir les réseaux dans lesquels sont intégrés ses employés (communautés de pratiques, associations professionnelles, etc.), tout en ayant une claire vision des opportunités ouvertes par ces réseaux sociaux, ou au contraire des dangers qu'ils représentent ? Le but de l'atelier de ressources humaines sera de présenter les moyens technologiques et managériaux aujourd'hui à la disposition des entreprises pour gérer les réseaux sociaux, et exploiter des actifs ou des talents jusqu'à présent négligés (ex : corporate alumni, systèmes de KM, centres d'excellence, projets transversaux, etc.)



**Dominique TURCQ**

Président et fondateur de Boostzone

**7 Networking et gestion du risque financier**

Les nouvelles technologies permettent de mieux gérer les risques financiers en accélérant et en systématisant la collecte des données. Mais qu'en est-il du traitement de l'information collectée ? Quels sont les réseaux et les pratiques collectives de traitement de l'information dans le secteur financier, et notamment dans le milieu du capital risque, qui fait largement appel aux techniques de networking ? L'atelier de gestion du risque aura pour but de présenter et d'évaluer ces pratiques.



**Gonzague DE BLIGNIERES**

Président de Barclays Private Equity France

**... de l'ouverture et de la diversité pour les entreprises**

**8 Networking et knowledge management**

Dans l'univers de la recherche et de l'analyse, il faut sans cesse collecter, partager et confronter l'information pour lui donner du sens. Bien que ces processus soient au cœur de la création de contenu, la pérennité et la valeur de cette information reposent sur l'appréciation de ses lecteurs ou utilisateurs. Favoriser la mise en relation de diverses communautés professionnelles autour d'un contenu, enrichir une démarche conceptuelle d'étapes concrètes et pratiques, rendre service et faire grandir un métier autour de bonnes pratiques : il faut sans cesse interpeller ses clients pour garder les pieds sur terre. L'atelier networking et knowledge management montrera les bénéfices de la mise en relation des clients en tant que facteur d'enrichissement et de validation de contenu.

**Valérie DELEUZE**

VP Gartner France

**9 Networking et lobbying : une comparaison France-Inde**

Le lobbying est l'art d'influencer une décision publique ou privée. Il suppose une veille attentive, une analyse constante et pertinente des décisions à venir, ou des décisions déjà prises et qu'il convient de modifier. Il impose une évaluation de leurs probables conséquences économiques et sociales. Les outils indispensables au lobbying sont incontestablement l'expertise juridique, économique et technique, ainsi qu'un carnet d'adresses stratégique. L'atelier de lobbying aura pour but de présenter les pré-requis et les pratiques d'un métier mal connu, tout en comparant deux modèles, français et indien.



**Véronique QUEFFELEC**

Directrice de Euromédiations et de Indiamediation

**10 Similarités et différences : networker dans les différentes zones asiatiques**

Comment networker en Asie, au Japon et en Chine ? Quelles sont les coutumes, les habitudes qu'il est important de connaître pour faire du business dans les différentes zones asiatiques ? L'atelier similarités et différences exposera les problématiques de management interculturel inhérentes à tout montage d'opération dans un pays étranger.



**Pascal FAUCON**

Directeur du Centre François Pallu, Missions étrangères de Paris

**19h00 : Restitution des ateliers**

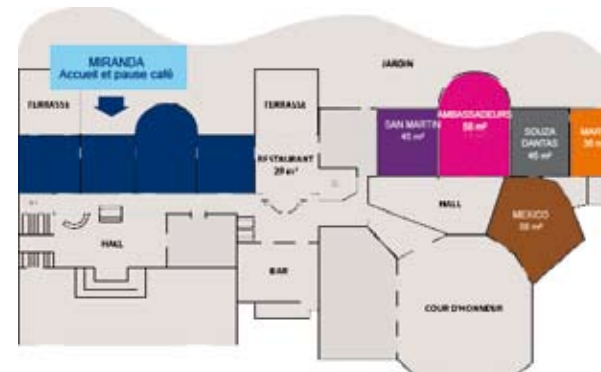
(Salle Miranda - Rez-de-chaussée)

**19h30 : Cocktail dînatoire**

(Salle Miranda - Rez-de-chaussée)

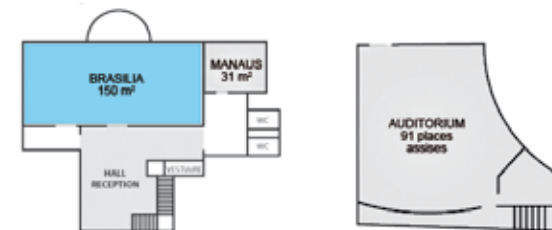
**PLAN DES SALLES**

**Rez-de-chaussée**



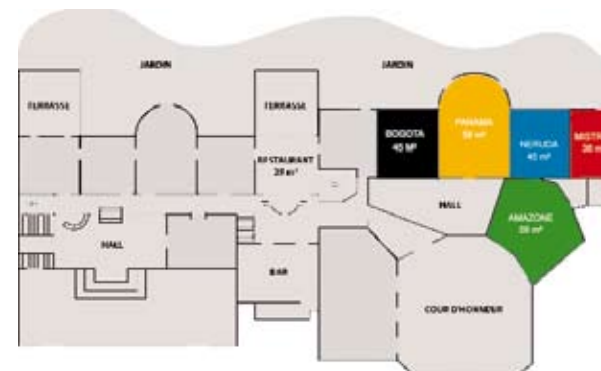
- 1 Networking et techniques de base : vers une stratégie-réseau opérationnelle  
**Salle MEXICO**
- 2 Identité numérique et gestion de carrière : les valeurs d'usage des services de social networking  
**Salle MARTI**
- 3 Networking et coaching  
**Salle SAN MARTIN**
- 4 Speed networking : le réseau de contacts en action  
**Salle AMBASSADEURS**
- 5 Networking et modélisation : identifier les réseaux sociaux dans les organisations et les marchés  
**Salle SOUZA DANTAS**

**1er Etage**



Conférence plénière  
**Salle BRASILIA**

**2ème Etage**



- 6 Networking et ressources humaines : savoir manager en réseaux  
**Salle BOGOTA**
- 7 Networking et gestion du risque financier  
**Salle PANAMA**
- 8 Networking et knowledge management  
**Salle AMAZONE**
- 9 Networking et lobbying : une comparaison France-Inde  
**Salle NERUDA**
- 10 Similarités et différences : networker dans les différentes zones asiatiques  
**Salle MISTRAL**



## Points de vue sur le networking

Propos recueillis par Emilie Tardivel et Jean-Baptiste Chantoiseau, VP Strat & Com

### IDÉES

#### Entretien avec Madeleine AKRICH,

Directrice du Centre de sociologie de l'innovation (CSI)  
École Nationale Supérieure des Mines de Paris



**Estimez-vous que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont révolutionné les organisations, c'est-à-dire favorisé l'essor d'une organisation en réseau, par opposition à une organisation hiérarchique ?**

Bien sûr, en première approximation, on ne peut que répondre de manière positive à cette question très générale. Mais peut-être le plus important n'est pas de se concentrer sur la « structure » pensée de façon abstraite : hiérarchie/réseau, mais plutôt de s'intéresser à ce qui circule, à ce qui fait la substance même des liens. De ce point de vue, l'entrée par la question des connaissances, qui est considérée aujourd'hui comme centrale dans la dynamique économique, est particulièrement intéressante : un certain nombre d'auteurs, venant de disciplines variées, management, économie, anthropologie, ont ces dernières années renouvelé notre compréhension des mécanismes de production des connaissances, et du même coup suggèrent une interprétation du rôle que peuvent jouer les technologies de l'information et de la communication. Amin et Cohendet par exemple, qui ont réalisé une synthèse remarquable de ces travaux, insistent sur le caractère distribué, collectif, incorporé de la production de connaissances : celle-ci s'effectue dans des « communautés de pratique », groupes informels relativement autonomes, formés de personnes qui sont engagées dans des activités similaires et qui communiquent de façon régulière à propos de ces activités. Cet apprentissage individuel et collectif suppose des interactions répétées qui permettent le partage de pratiques, de ressources organisationnelles et la constitution d'une culture commune.

Avec une telle conceptualisation de la production de connaissances, on perçoit aisément le rôle que peuvent jouer les nouvelles technologies de l'information et de la communication : elles permettent de développer des relations horizontales entre des individus et des groupes, indépendamment des frontières institutionnelles et de l'éloignement géographique, et de constituer ces « communautés de pratiques ». De ce point de vue, les outils comme le courrier électronique, les forums, les listes de discussion sont fondamentaux. De surcroît, de nouveaux instruments donnent de plus en plus à ces groupes la possibilité de mettre en commun des données et de développer des formes de travail collaboratif.

**Pensez-vous que les frontières entre les organisations s'en trouvent altérées ?**

Je viens d'évoquer l'émergence et le fonctionnement de groupes qui traversent les frontières des institutions ou des organisations. En pratique, on constate que se dessinent des agencements qui sont supposés associer des individus ou des groupes appartenant à des institutions variées. Cette mixité est pensée par certains comme une condition indispensable à l'innovation et au dynamisme économique.

De manière générale, une certaine emphase est en effet aujourd'hui mise sur ce modèle d'innovation ouvert qui résulterait de l'interaction entre divers acteurs (acteurs de l'entreprise, mais aussi clients, universités, consultants, fournisseurs, etc.). Dans cette perspective, le « networking » représente une des modalités d'accès privilégié par lesquelles les entreprises se construisent des accès à des ressources potentiellement importantes pour eux ; et la capacité à intégrer des éléments hétérogènes, en faisant constamment varier les frontières de la firme qui se transforme au gré des réseaux dans lesquels elle s'insère, devient aussi important que la capacité à capitaliser des connaissances et des ressources en leur sein.

#### Entretien avec Frantz ROWE,

Professeur de sciences de gestion à l'Université de Nantes



**Le travail en réseau, le « networking », dans le contexte des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), a-t-il fait fortement évoluer le monde du travail ces dernières années ?**

Je me suis toujours beaucoup intéressé à la notion de réseau et aux effets de « réseautage », pour reprendre un terme canadien ! Autant je pense que les technologies peuvent amplifier des effets qui existent déjà potentiellement dans les structures sociales, autant je reste persuadé qu'elles n'entraînent pas de changements radicaux dans les résultats collectifs. J'ai toujours combattu le déterminisme technologique. Dans les années 60, sous l'influence du marxisme, on mettait en avant l'idée de déqualification du travail par la technologie, cette dernière ne faisant que renforcer la reproduction sociale : les décideurs choisissent telle ou telle technologie pour conserver ou renforcer leur pouvoir. Le courant socio-technologique soutenait, en parallèle, que telle technologie, en se diffusant, allait produire des effets structurels majeurs. Dans les deux cas, un tel déterminisme fait passer à côté de la dynamique du changement et de ses mécanismes subtils. Le changement ne résulte pas d'un déterminisme mais d'une interaction entre ce que la technologie propose et les réseaux dans lesquels les individus sont déjà insérés. Par exemple, les NTIC permettent de mobiliser plus facilement un réseau... mais encore faut-il en avoir un. C'est pourquoi, selon moi, les technologies démultiplient des effets existants. D'un individu à l'autre, au sein d'une même classe, il existe des différences, chacun s'approprie à sa façon la technologie ; il est difficile, à partir de ces micro-changements, de constater un bouleversement systémique. Ce qui est aussi intéressant à constater, c'est que cette appropriation de la technologie, inévitable, suscite des usages que personne n'avait anticipé... ce qui met à mal, une fois encore, l'idée de déterminisme. Ce qui ne veut pas dire pour autant qu'on ne peut rien anticiper. Dans la mesure où l'arrivée d'une technologie amplifie des effets de réseaux, il faut avant tout bien connaître le réseau dans lequel elle va être en usage. Il faut suivre les évolutions, la manière dont la technologie est appropriée pour adopter une stratégie évolutive.

**L'ouverture sur l'international et les nouvelles possibilités de management ne sont-elles pas, pour les entreprises, deux acquis fondamentaux du networking dans le contexte des NTIC, qui vont être amenés à se développer dans le futur ?**

Souvent, une entreprise, pour tenir, doit approfondir sa spécialisation, être sûre de sa « base » pour être forte et concurrentielle à l'étranger. Le networking, dans le contexte des NTIC, ne révolutionne pas les lois de l'économie dans ce sens ; dès les années 50, Stiegler disait que la division du travail est limitée par l'étendue du marché : plus le marché est large, plus la division est poussée. Je pense là encore que le networking, en termes de mobilisation et d'extension nouvelle de réseau, est porteur d'une ambiguïté profonde. On peut toujours construire des groupes de travail virtuels et s'étendre mais encore faut-il qu'existe un esprit de groupe et de fédération suffisamment fort pour qu'un projet, mené en collaboration avec des individus éloignés et de culture différente, puisse aboutir. Il faut partager un monde vécu, pour reprendre Husserl, avoir beaucoup en commun, avoir fait l'effort de se déplacer, de se rencontrer, partager des règles et des valeurs sinon, ça ne marche pas, la technologie ne fait pas tout. En revanche, le networking est une avancée considérable pour mobiliser ce que l'on appelle en sociologie les « liens faibles ». Le networking permet de faire travailler de façon forte une « ressource rare », mobilisée qu'occasionnellement, et de l'investir pleinement dans un projet ponctuel. En ce qui concerne cette idée d'entreprise « en réseau », il s'agit d'une métaphore qui ne date pas d'hier. Les entreprises, c'est clair, doivent être ouvertes sur leur environnement pour survivre et évoluer – c'est loin d'être nouveau. Le networking permet peut-être de dépasser un réseau traditionnel, de l'élargir, mais je pense que l'on a une vision beaucoup trop utopiste des effets de ce networking : par exemple l'entreprise « plate », fonctionnant par effets de réseau, sans hiérarchie. Non, une entreprise, comme toute société, comme toute organisation, a besoin de règles et d'une hiérarchie. Bref, il faut manier avec prudence et discernement l'idée de networking dans le contexte des nouvelles technologies.

**Entretien avec Christian MARCON,**

Directeur du Master management de la communication – ICOMTEC Poitiers



**Dans votre ouvrage *Développez et activez vos réseaux relationnels* (Dunod, 2004), vous déclarez que « les clés de notre succès ne sont pas dans les ressources aujourd'hui disponibles mais dans notre détermination stratégique à en trouver de nouvelles. Selon G. Hamel et C.K. Prahalad, cette détermination stratégique comporte trois dimensions : le sens de la direction, le sens de la découverte et le sens du destin. Ajoutons-en une quatrième : le sens du réseau ». Or que signifie avoir « le sens du réseau » ? En quoi cette dimension diffère-t-elle des trois autres ?**

Avoir le sens du réseau, c'est comprendre que les réseaux sont une ressource professionnelle stratégique, au même titre que d'autres ressources classiquement considérées comme la formation, les moyens financiers, les ressources humaines s'agissant d'une entreprise. Cette compréhension de la dimension réseau est à la fois instinctive et intellectuelle, tacite et explicite pour dire les choses autrement. Il ne suffit pas de se sentir à l'aise dans la relation aux autres ou de se dire que l'on a toujours fait du réseau. Encore faut-il prendre le temps de penser son réseau, sa démarche, la concordance de sa démarche avec une véritable stratégie formulée à partir d'un projet. Par rapport aux trois autres dimensions, il me semble que le sens du réseau est complémentaire. Le sens de la direction est la boussole : on ne développe pas une logique réseau sans avoir un projet, donc une orientation choisie. Le sens de la découverte est celui qui conduit à voir dans le réseau une opportunité d'ouvrir de nouveaux possibles. Le sens du destin se trouve sans doute dans cette forme de confiance dans l'action en réseau vue comme un vrai moyen de s'épanouir.

**Y a-t-il des disparités internationales dans la manière de « réseauter » ou de « networker » ? Comment les expliquez-vous ?**

Il y a sans doute des différences culturelles dans la façon de créer le contact, dans le mode de sociabilité mis au cœur de la relation, dans la transparence du recours à la logique réseau. Les Français sont restés longtemps très coincés sur ce sujet, associant systématiquement réseau et piston. Dieu merci, les temps changent. Les chefs d'entreprises intègrent les logiques réseaux dans leur approche du business. Les cadres parlent de manière plus ouverte des logiques réseaux. Le débat est moins passionné, plus fonctionnel, méthodologique, stratégique. C'est un vrai progrès par rapport à d'autres cultures, je pense aux anglo-saxons, qui avaient moins de complexes sur le sujet.

**Est-il possible de dresser une typologie des réseaux existants ?**

Une seule ? Il existe plusieurs manières de se repérer dans l'univers des réseaux. Nous distinguons généralement dans nos formations trois types de base : les réseaux sociaux, les réseaux professionnels, les cyber-réseaux. Trois types qui se chevauchent d'ailleurs partiellement. Au-delà, selon le type de lumière que vous choisissez d'utiliser, le paysage réseau prend des reliefs très variables. Certaines revues publient régulièrement des typologies du type : les réseaux de décideurs, les réseaux régionaux... Cela n'a pas trop d'intérêt. La seule vraie question est : quel est mon projet ? Quelle contribution une approche par les réseaux peut-elle apporter ? Quels critères de segmentation sont pertinents, dans ce contexte précis, pour éclairer la démarche ? Peu importe alors véritablement de savoir classer les réseaux en types généraux. Comme, de toutes façons, il n'existe pas d'équation universelle du réseau...

**Par quels moyens pouvons-nous avoir accès à une position centrale dans chacun de ces réseaux ?**

Nos travaux montrent qu'il y a globalement quatre supports de légitimité à rechercher pour devenir central dans le réseau. Le premier est la position sociale, reliée au métier exercé. Mieux vaut être chef d'entreprise de ce point de vue que simple ouvrier. Le second est le charisme personnel qui crée une espèce de force centripète, un effet d'attraction étrange vous mettant au centre des liens. Le troisième est la compétence, qui conduit les membres du réseau à se rapprocher de vous et à vous pousser vers le cœur du réseau en estimant que vous en serez un bon moteur. Le dernier support est l'activité déployée. Etre passif, c'est sans doute ne jamais gagner en centralité. Si vous vous efforcez de jouer sur les quatre tableaux, les réseaux vous sont ouverts !

**OUTILS****Entretien avec Emmanuel LAZEGA,**

Professeur de sociologie à l'Université Paris Dauphine

Auteur de *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, PUF, 1998

**Comment définissez-vous l'analyse des réseaux sociaux ? Quand est-elle reconnue comme une méthode d'analyse efficace et innovante en sociologie des organisations et en sociologie économique ?**

Il s'agit d'une méthode qui cartographie les flux d'échanges de ressources (sociales, économiques, politiques) entre acteurs dans une organisation ou dans un milieu social donné, ou entre organisations dans un secteur, une holding, un bassin d'emploi, un pôle de compétitivité, etc. Une fois cartographiés, les flux de ressources sont analysés du point de vue des individus, pour identifier des acteurs plus centraux que d'autres, des positions plus ou moins avantageuses ou « porteuses » que d'autres. Ces flux peuvent aussi être analysés du point de vue du collectif, pour évaluer le fonctionnement des processus sociaux ou économiques grâce auxquels l'action collective est possible : apprentissages collectifs, solidarités ou discriminations locales, contrôle social, régulation conjointe, et bien d'autres.

Cette méthode d'analyse est reconnue dès les années 1980 aux États-Unis. Mais elle s'adapte aussi très bien à l'analyse stratégique des organisations à la française.

**Quelles en sont les principales conclusions ?**

Les interdépendances entre acteurs, individuels ou collectifs, sont de plus en plus complexes, en particulier dans des milieux où ils doivent coopérer avec des concurrents. L'analyse de réseaux rend lisibles ces interdépendances complexes et leurs effets sur les comportements et performances. Cette connaissance devient de plus en plus nécessaire dans le monde du travail et des organisations.

**Dans quelle mesure l'analyse des réseaux sociaux peut-elle constituer un guide pour le manager ?**

Au-delà d'une trentaine d'acteurs, personne ne peut reconstituer mentalement – et de manière fiable – le réseau ou la structure relationnelle sur laquelle s'appuient les efforts d'action collective organisée. Avec l'analyse de réseaux, le manager bénéficie donc d'une démarche systématique de reconstitution et de cartographie de cette structure, que ce soit à l'échelle intra- ou inter-organisationnelle. Une fois cette structure reconstituée, les acteurs individuels et collectifs peuvent y être localisés. Les mesures de performances individuelles et collectives peuvent être associées à cette position dans la structure relationnelle. Le manager en tire toutes sortes de conclusions stratégiques.

**Y a-t-il des exemples d'application par les entreprises ou les organisations ?**

Les exemples sont devenus innombrables. Cette méthode modélise les processus sociaux fondamentaux (apprentissage, solidarités, discriminations, contrôles, régulations, etc.) sans lesquels il n'y a pas d'action collective durable. Mais de manière plus ponctuelle, elle est appliquée dans l'examen de problèmes très différents. Elle a permis d'identifier les chemins de diffusion de produits, d'informations, de virus ; les leaders émergents dans une entreprise à croissance rapide ; les scènes nationales les plus innovantes dans le monde du théâtre ; le réseau des innovateurs les plus actifs dans une économie régionale et dans les pôles de compétitivité ; les communautés d'expertise et les sources de conseil reconnues dans un champ médical ou entre les juges du Tribunal de commerce de Paris ; des communautés d'intérêt entre les enseignants-chercheurs de plusieurs universités ; les interactions entre blogs suivant la thématique choisie ; les petits et les gros poissons dans les petites et les grosses mares de la recherche française sur le cancer ; les liens d'affaires et financiers dans les enquêtes criminelles ; les réseaux de cadres pour la préparation d'une succession ; des experts techniques et les chemins d'accès à ces experts dans divers domaines d'ingénierie. Etc.

**Entretien avec Nicolas MOINET,**

Directeur du Master intelligence économique et communication stratégique  
ICOMTEC Poitiers

Co-auteur de *Développez et activez vos réseaux relationnels*, Dunod, 2004



**Quels sont les premiers conseils pratiques que vous pourriez donner à une personne souhaitant se lancer dans une démarche de networking ? Quels sont les méthodes ou les outils qui se présentent d'emblée au futur réseuteur ?**

Adopter avant tout une démarche stratégique :

1. Quel est mon réseau actuel ? C'est le fameux « connais-toi toi-même » appliqué aux networking.
2. Quel problème dois-je résoudre et quel est mon champ d'action ? On remarque, en effet, qu'il existe bien souvent un décalage entre le projet et le réseau censé l'appuyer. Et plus précisément : Quels sont les facteurs de réussite de mon action ?
3. Quels sont les acteurs et réseaux dont la contribution peut être déterminante ou utile ? Il faut notamment pouvoir répondre aux questions suivantes : Qui a un pouvoir de décision ? Qui a une capacité d'influence ? Qui aura l'information utile... ? Puis : Dans quel réseau sont ces acteurs ? Ces réseaux peuvent-ils agir sur eux ? Comment puis-je y accéder ? Dois-je chercher à y entrer ?

C'est une fois cette démarche stratégique mise en œuvre qu'il pourra être pertinent, ou non, de faire appel à la panoplie du parfait réseuteur : carte de visite, messagerie électronique, blog, sites de « social networking », annuaire des anciens, club en tout genre (association de diplômés, clubs professionnels, sportifs, think tank, etc.). Mais comme disait le philosophe Sénèque : « Nul vent n'est favorable pour celui qui sait où il va ».

**Pourriez-vous indiquer les repères stratégiques qu'il faut toujours avoir à l'esprit dans la constitution, le développement et la sauvegarde de son propre réseau relationnel ?**

Il s'agit tout bonnement des trois principes universels de la stratégie :

Principe n° 1. Garder sa liberté de manœuvre !

Que signifie l'expression « garder sa liberté de manœuvre » dans notre cas ? Tout d'abord, penser à toujours conserver plusieurs chemins-réseaux pour atteindre un acteur ou une organisation. Connaître une seule personne dans une entreprise, c'est prendre le risque d'être paralysé si cette personne la quitte ou se trouve indisponible lorsque l'on aura besoin d'elle. Laisser au seul président/animateur le soin d'être le représentant de son réseau auprès des autorités, c'est prendre le risque de n'être plus connu si le dit président/animateur part. Il ne faut donc pas lui accorder une centralité d'intermédiaire excessive. Mieux vaut agir en tandem ou à trois dans ce genre de prise de contact.

Principe n°2. Concentrer ses efforts

Comment paralyser un réseau ? En lui confiant sans cesse plus de projets, jusqu'à ce qu'aucun ne puisse plus aboutir. Sans même considérer une situation maligne, il est naturel que les membres d'un réseau regorgent d'idées et d'envies. C'est plutôt un signe de bonne santé. Jusqu'au point de saturation.

Tout réseau est un espace où convergent des intérêts et fleurissent donc des projets qui ne sont pas tous et toujours compatibles. La seule voie de réussite consiste à recentrer les actions sur la raison d'être du réseau. En quoi chaque projet contribue-t-il à l'accomplissement de cette raison d'être ? Quelles sont les priorités ? Dans ces circonstances, les talents de manager de l'animateur sont précieux.

Principe n°3. Economiser ses forces

A quoi sert un réseau professionnel ? A dégager des synergies, donc à faire mieux en s'épuisant moins. Le ré-

seau professionnel fait gagner du temps, économiser de l'énergie personnelle, trouver des solutions plus futées, améliorer ses capacités, économiser de l'argent aussi. Pour y parvenir, il ne faut pas par exemple solliciter son réseau en permanence. Celui qui demande du temps et n'en donne jamais sera vite catalogué. Le réseau est un accélérateur de réputation positive comme négative. Alors prudence. Il faut aussi économiser ses forces en n'entrant pas dans plus de réseaux qu'on n'en peut décemment fréquenter et en ayant un rôle actif dans chacun d'eux. A vouloir être partout, on n'est plus nulle part. Il faut aussi savoir dire non. Mais là où l'on s'engage, il est essentiel d'être présent, actif. Ces forces-là ne doivent pas être chichement mesurées. Ce qu'elles apporteront en retour – nul ne sait quand – vaudra largement l'investissement consenti. Mais il faut savoir être patient et cultiver son réseau comme on fait du jardinage.

**Quelles sont les qualités requises pour être un bon manager en réseau ?**

Le manager en réseau idéal devrait réunir les sept qualités suivantes :

1. Convivialité : susciter un sentiment de sympathie
2. Ténacité : les résultats se font souvent attendre
3. Proactivité : le réseau vivant des bonnes volontés avant tout
4. Discrétion : un gage de confiance et de confidences
5. Diplomatie : favoriser les situations de gagnant-gagnant
6. Fiabilité : ne pas s'investir dans un domaine où on n'aurait pas sa place
7. Capacité d'animation : susciter l'échange, favoriser le contact et faire adhérer au projet

**LES SITES DE « SOCIAL NETWORKING » EN BREF****Alain LEFEBVRE**

Directeur et cofondateur de 6nergies.net



**Depuis quand les sites de « business social networking » existent-ils ?**

Le pionnier, Ecademy, existe depuis 1998 ! Mais on doit considérer que c'est plutôt LinkedIn qui a vraiment lancé le genre début 2003.

**Quels en sont les critères de succès ?**

La facilité d'utilisation et les grands volumes d'utilisateurs permettent de créer un effet de levier sans équivalent dans le monde réel.

**Sont-ils forcément les mêmes aux Etats-Unis et en Europe ?**

A peu de choses près, oui, ils le sont.

**Comment doit-on manier ces outils pour en bénéficier au maximum ?**

Il faut être le plus complet possible sur son profil (et attention à rester bien authentique !), il faut contribuer avec pertinence dans les forums et répondre rapidement aux messages et demandes que l'on reçoit sur ces services.

**Est-il possible d'évaluer l'impact réel des services de social networking sur la carrière des utilisateurs ?**

Oui, on a de nombreux exemples d'effets positifs dans la carrière mais aussi dans l'activité régulière de nombreux utilisateurs. C'est d'ailleurs cette efficacité réelle qui est à l'origine du succès grandissant de ces services.

## PORTRAIT

## Entretien avec Alain MINC,

Président du Conseil de surveillance du *Monde* et directeur de AM Conseil

Diplômé de l'École des Mines, de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'ENA, spécialité administration économique, Alain Minc rejoint dans un premier temps l'inspection des finances, qu'il quitte rapidement pour assurer la direction financière de Saint Gobain, puis la vice présidence du groupe De Benedetti et de la société Cerus. Par la suite, Alain Minc intègre les conseils d'administration et de surveillance de plusieurs grands groupes, notamment Air France, Vinci, Pinault-Printemps-Redoute et Le Monde. Il est par ailleurs membre de clubs influents en matière diplomatique ou économique (Fondation Saint-Simon, puis Le Siècle), dirige la société AM Conseil, qui officie dans de multiples domaines de l'économie aux médias. Il a écrit de nombreux articles dans des quotidiens et hebdomadaires

Alain Minc est l'auteur de nombreux ouvrages depuis son Rapport sur l'informatisation de la société en 1978, écrit avec Simon Nora, qui pose les bases de la télématique et sert de point de départ à la création du Minitel. Parmi ses autres livres : *L'Avenir en face* (Le Seuil, 1984), *Français, si vous osiez* (Grasset, 1991), *La Mondialisation heureuse* (Plon, 1997), *www.capitalisme.fr* (Grasset, 2000), *Ce monde qui vient* (Grasset, 2004). En 2007, il publie chez Grasset un essai sur les vies de l'économiste John Maynard Keynes, *Une sorte de diable*.

### Quels sont, selon vous, l'intérêt et la force des associations d'anciens élèves en France, vous qui êtes diplômé de trois grandes écoles (Mines, Sciences Po, ENA) ?

D'abord, il faut avoir à l'esprit qu'il ne s'agit pas d'un phénomène uniquement français. Dans le monde anglo-saxon, le mythe des « alumni » est extrêmement fort. La France n'est, sous ce rapport, pas plus corporatiste que les autres pays, contrairement à ce que l'on entend dire. Chaque culture institutionnelle s'accompagne de l'existence de clubs, de réseaux et autres formes de solidarité. Après, comment ces associations fonctionnent, cela dépend d'elles-mêmes. Il y a des lobbies morts, des lobbies vivants, des lobbies réactionnaires, des lobbies progressistes, des lobbies convaincus que la meilleure façon « que rien ne change, c'est que tout change », comme disait le prince de Lampedusa. Il n'y a pas de règle.

Donc je ne vais pas juger et noter les trois associations que vous évoquez ; elles sont à l'évidence très différentes. Notez aussi l'existence de sous-catégories. Prenez l'ENA. L'ENA, ça n'existe pas. Ce qui existe, ce sont les grands corps de l'Etat, ou les autres corps, au sein desquels existe une vraie solidarité. Je la vis en tant qu'ancien inspecteur des finances. L'Association des anciens élèves de l'ENA ne marche pas, car elle regroupe des gens qui appartiennent par la suite à des institutions différentes. Ils n'ont plus d'intérêts communs, quelques souvenirs à la limite. Un système d'association ne fonctionne que quand on réunit les deux, les souvenirs et l'intérêt. Les souvenirs sans intérêt, c'est un club d'anciens combattants. L'intérêt sans souvenirs, c'est une association fugitive. Les souvenirs et l'intérêt, c'est quelque chose de durable.

### Comment fonctionnent des clubs aussi prestigieux que la feu Fondation Saint-Simon et Le Siècle ? Ont-ils une véritable influence sur le devenir politique et économique de la société française ?

La Fondation Saint-Simon et Le Siècle sont deux choses très différentes. Le Siècle est une institution qui a été créée après la guerre. Dans une société cloisonnée, elle visait à faire se croiser, ou du moins se rencontrer les gens issus des diverses élites : politique, médiatique, intellectuelle, entrepreneuriale, ou encore des grandes organisations non gouvernementales, à commencer par l'Église. C'est donc un endroit où se croisent tous les gens qui ont une forme de pouvoir dans la société française, ce pouvoir fut-il extraordinairement différent. Le Siècle a ainsi une vocation de pur « networking » à l'américaine. Il n'a aucune finalité idéologique.

Saint-Simon, c'était tout autre chose. Il y avait une vraie finalité idéologique. La Fondation a été créée par François Furet, Roger Fauroux, Pierre Rosanvallon et moi-même en 1981, donc à un moment où la France vivait, on s'en souvient vous et moi, une guerre civile froide. Et Saint-Simon, c'était destiné à transcender cette guerre civile froide, à dire qu'il pouvait exister une sorte de cercle de la raison, dans lequel cohabiteraient des

gens de gauche et des gens de droite, des gens du monde des affaires et des gens du monde politique, des intellectuels et des businessmen, et qu'il fallait à ce moment-là faire sauter des cloisons et montrer qu'il y avait un contrat social qui portait la société française, plus fort que les divergences idéologiques apparentes, fussent-elles extrêmes.

Or la France qui, à chaque élection sauf à la dernière, vit des alternances, est une France où il n'y a plus de guerre civile froide à l'intérieur de ses élites, où il y a un certain nombre de choses qui font consensus : reconnaissance de la contrainte extérieure, environnement européen, le fait que l'économie de marché est désormais incontournable, et que c'est ensuite une question de degré de redistribution que l'on veut exercer. De ce point de vue, la Fondation Saint Simon n'a pas été la seule à l'origine de cette cohérence. Mais elle a exercé une influence claire.

### Quels conseils de « networking » pourriez-vous donner à quelqu'un qui souhaiterait évoluer entre différents réseaux professionnels, intellectuels, et médiatiques ?

Les hasards de la vie ont fait que je vis dans trois mondes, ou plutôt quatre. J'ai une vie plurielle. J'ai ma vie de conseiller d'entreprise, j'ai le Monde, j'ai mes bouquins, j'en ai fait vingt-huit en vingt ans, j'ai cette interface avec des gens de gauche et de droite, aussi proche par exemple d'un Nicolas Sarkozy que d'un Dominique Strauss-Kahn.

Mais il n'y a pas de règle. La France produit, plus que d'autres pays, des animaux atypiques auxquels j'appartiens. Je crois que c'est un sous-produit de la formation générale à la française. Le degré de formation générale est tel que vous n'êtes pas illégitime à faire des choses très diverses. Dans des univers de formation beaucoup plus segmentés, vous êtes illégitime à faire autre chose que ce pour quoi votre formation a été faite. En France, les grandes enceintes de formation généraliste, comme l'ENA, l'X ou HEC, rendent possible ce genre de vie plurielle.

## LES PROCHAINES RENCONTRES INTERNATIONALES DU MANAGEMENT

### Le concept des Rencontres Internationales du Management

- Une initiative de l'Association amicale des anciens élèves de l'École des Mines de Paris
- Un espace de formation, de réflexion et de débats autour d'une question internationale et transversale de management, animé par des acteurs reconnus du monde de l'entreprise, de la recherche, de l'enseignement et du journalisme
- Une université étrangère de référence invitée et associée à l'organisation
- Une conférence plénière et des ateliers thématiques
- Un comité scientifique chargé de définir la problématique et d'orienter le choix des thèmes

### Les Rencontres Internationales du Management 2008 et 2009 : La Chine et l'Inde à l'honneur !

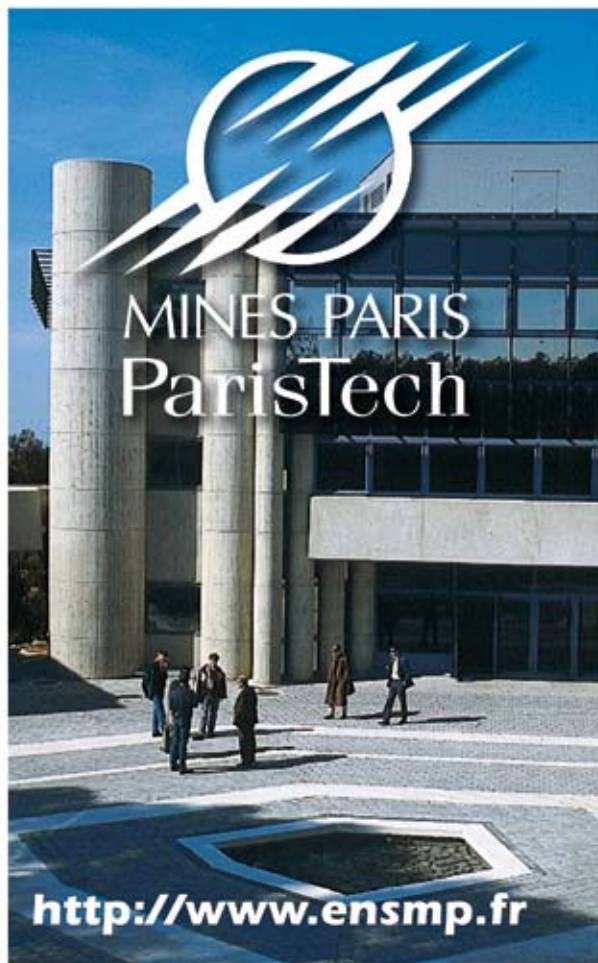
A l'occasion du lancement de la Chaire « Global industry and emerging firms » (« Industrie mondiale et entreprises émergentes ») de l'École des Mines de Paris, dirigée par Joël Ruet, les Rencontres Internationales du Management vous proposent de réfléchir en 2008 et en 2009 sur deux grands pays qui sont en train de changer le monde, le modèle de l'entreprise et la manière de faire des affaires.

2008 - Innovation et outsourcing en Chine

2009 - Pays émergents et concurrence : le modèle indien

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à contacter Jean-Noël Lefebvre : [jean-noel.lefebvre@mines-paris.org](mailto:jean-noel.lefebvre@mines-paris.org)

# Une école au cœur du monde économique



## **5 domaines dans les sciences de l'ingénieur**

Sciences de la terre  
et de l'environnement  
Énergétique et génie  
des procédés  
Sciences et génie  
des matériaux  
Mathématiques appliquées,  
informatique et automatique  
Sciences économiques  
et sociales

## **1 300 étudiants**

ingénieurs civils  
corps des mines  
masters pro  
mastères et formations  
spécialisées  
doctorats

## **14 centres de recherche**

270 enseignants-chercheurs  
450 doctorants  
22 millions d'euros de contrats de recherche

## **Ouverture à la rentrée 2007**

2 masters internationaux, Energy Systems Management et Environmental Management, sanctionnés par un double diplôme franco-chinois avec l'université Tsinghua de Pékin.