

Tous les grands leaders partagent une caractéristique : ils s'inscrivent au cœur d'un réseau personnel vivant et diversifié. La responsabilité incombe à chaque individu d'assurer l'animation et le renforcement de son réseau. Par quels process, et en développant quelles qualités individuelles ?

Pourquoi votre réseau personnel est-il indispensable ?

Focus réalisé d'après « How to Build Your Network », Brian UZZI et Shannon DUNLAP, *Harvard Business Review*, décembre 2005, et l'interview de Keri HATTICH, manager, stagiaire de l'*executive MBA* de la Kellogg School of Management (Chicago, États-Unis)

Lorsque Bill Gates décroche son premier contrat avec IBM, c'est avant tout grâce à sa mère ! Œuvrant dans un institut caritatif au côté de John Ackers, dirigeant d'IBM et chargé du développement des systèmes d'exploitation, Mary Gates discute souvent avec ce dernier des futures collaborations entre l'industriel et de jeunes pousses informatiques. Le fondateur de Microsoft a ainsi bénéficié d'informations stratégiques sur les attentes d'IBM ; des informations sans lesquelles son génie informatique ne se serait peut-être jamais mué en génie industriel. Pour Brian Uzzi et Shannon Dunlap, les réussites économiques et les découvertes scientifiques fondamentales sont en grande majorité le fruit de réseaux personnels performants au service d'une personnalité exceptionnelle.

Les trois forces d'un réseau

1. L'accès à une information privée

Un dirigeant s'informe grâce aux nouvelles rendues publiques, mais aussi *via* des renseignements privés, connus de quelques *happy few* dont il aura acquis la confiance. Les sources d'informations, écrites, en ligne ou télévisées, se sont multipliées au point d'être parfois surabondantes. Ce flot de nouvelles rend, en contrepartie, d'autant

plus rares et précieuses les confidences de certains informateurs ; pourtant, celles-ci mettent le manager en position de véritable initié et lui donnent un avantage stratégique, à l'image de Bill Gates lorsqu'il remporta la mise avec IBM.

2. L'accès à des profils de compétences diversifiés

Un réseau bien développé favorise la rencontre de managers dans divers départements, permet de se lier à des individus aux profils variés. Un manager chargé de la conception d'un produit ou d'un service pourra par exemple s'intéresser aux problèmes rencontrés par les responsables des ventes. En échange, il reçoit des informations susceptibles de lui fournir de nouvelles idées et de mieux comprendre les problèmes d'interdépendances entre départements. « *Je dois mes succès à la diversité des gens rencontrés plus qu'à mon intelligence* », estime Linus Pauling, double prix Nobel, de chimie (1954) et de la paix (1962).

3. L'accès à de nouveaux pouvoirs d'influence

Dans les organisations aux hiérarchies plus aplaties, les centres de pouvoir sont davantage diffus, rendant l'identification des personnalités influentes ou expertes plus complexe encore. Selon les auteurs, des intermédiaires (*brokers*) sont

Brian UZZI est professeur de sociologie et de management à la Kellogg School of Management de l'université de Northwestern dans l'Illinois. Il enseigne et centre ses recherches sur le développement du leadership et les réseaux dans les organisations.

Shannon DUNLAP est une ancienne associée au programme du Center for Executive Women du Kellogg's Center, programme de développement du leadership pour les femmes dirigeantes. Elle enseigne aujourd'hui à la New York University.

pourtant capables de guider un exécutif dans les méandres de l'entreprise, bénéficiant de multiples contacts dans leur vie professionnelle et personnelle.

Animer son réseau

Le manager doit donc repérer ces intermédiaires dans son entourage proche et/ou professionnel. À cette fin, il pourra dresser « *une carte de ses relations* » en trois colonnes, comme l'illustre le tableau ci-contre. Ce schéma décrit comment l'auteur, Brian Uzzi, a bâti une partie de son réseau.

→ La colonne de gauche désigne les personnes les plus importantes pour la carrière professionnelle de Brian Uzzi :

des professeurs universitaires, qui l'aident à développer de nouvelles idées, relisent ses papiers, etc. Ce peut être, pour un manager, un expert, un *mentor* qui suit et guide ses choix professionnels, un collaborateur, un ami, etc.

→ La colonne centrale, la plus importante, identifie l'intermédiaire indispensable à la construction d'un réseau, qui a mis Brian Uzzi en cheville avec des personnalités susceptibles d'améliorer ses compétences, de faire avancer sa carrière dans le sens souhaité. Cité deux fois sur cinq, il s'agit ici de Steve Alltop.

→ Le colonne droite montre si Brian Uzzi fait profiter son entourage de ses contacts clés. En somme, est-il lui-même un intermédiaire ?

Contrecarrer les limites inhérentes à la constitution d'un réseau

Certains managers cochent les 2/3 du temps « moi-même » dans la deuxième colonne. Ils souffrent du « *principe de similarité* », qui les pousse à rencontrer des personnalités aux points de vue similaires. Une seconde cause nourrit l'impossibilité de multiplier les intermédiaires clés : ne fréquenter que les collaborateurs géographiquement proches. Dans ce cas, l'individu est victime du « *principe de proximité* ». Un défaut dont il est d'autant plus difficile de se départir que les organisations cloisonnent nécessairement les collaborateurs selon leur corps de métier.

La carte des relations de Brian Uzzi

Nom du contact	Qui m'a présenté ce contact ?	À qui ai-je présenté ces contacts ?
Mark Granovetter	Moi-même	
Greg Duncan	Steve Alltop	
Deb Gruenfeld	Moi-même	
Henry Bienen	Steve Alltop	
John Wolken	Mitch Peterson	

Source : *How to Build Your Network*.

Brian Uzzi et Shannon Dunlap proposent une solution pratique pour sortir de telles ornières : s'investir dans des activités collectives comme le sport, des associations ou des organismes caritatifs. Au travail, « *les échanges sont essentiellement consacrés aux discussions professionnelles. Les activités dites sociales permettent, elles, d'engager des discussions autour de passions partagées, de se lier naturellement à un alter ego* », et par contrecoup, de développer un réseau. Todd Reding, exécutif chargé du développement d'un organisme à but non lucratif, a su convaincre un client potentiel lors d'une invitation à une compétition de ski nautique : « *Nous étions différents, par notre caractère, nos études. Mais il fallait le persuader du bien-fondé "d'investir" dans notre association*, explique-t-il. *Cette mise à l'épreuve dans un sport qui m'était inconnu lui a démontré une certaine*

force de caractère. J'étais le symbole d'un organisme sérieux. Et puis la glace était brisée : les rapports ne s'en tenaient plus à de simples échanges de travail mais à discuter de la compétition, à échanger sur les émotions ressenties, et à nous trouver des points communs », conclut-il. Une somme de compétences et de savoirs, aussi savants et extraordinaires soient-ils, ne sauraient être la seule clé de la réussite professionnelle. Il faut également « *cultiver un réseau* », pour mettre en valeur ses compétences et s'ouvrir de nouveaux champs d'opportunités professionnelles. À terme, par capillarité, le manager ayant su développer ses relations deviendra lui-même un intermédiaire, choyé et sollicité par ses contacts. ■

D'après « *How to Build Your Network* », **Brian UZZI** et **Shannon DUNLAP**, *Harvard Business Review*, décembre 2005

L'executive education, une formidable occasion de renforcer son réseau

Interview de **Keri HATTICH**, manager et stagiaire du programme d'*executive education* de la Kellogg School of Management (Chicago, États-Unis)

Quand avez-vous pris conscience de l'intérêt de développer un réseau personnel ?

Lorsque je me suis aperçue à quel point il permet de faire évoluer une carrière. C'est par exemple un membre de mon réseau qui m'a signalé le poste de mon premier emploi, et elle a pris soin d'appeler mon futur directeur pour me

recommander personnellement. Peu de temps après, ce fut à mon tour d'aider un ami de l'université à décrocher un poste. J'ai été très heureuse de pouvoir rendre la pareille, bien que ce soit à une autre personne, d'autant que son patron m'a appelé pour me féliciter du choix de ce candidat. Le principe de réciprocité est fondamental dans un réseau : il ne

faut jamais rien attendre en retour de ce que l'on donne et ne pas non plus culpabiliser lorsqu'on reçoit.

Qui trouve-t-on dans votre réseau ?

Avant de débiter ce programme de formation à Kellogg et avant de devenir consultante, mon réseau personnel était clairement limité par le principe de ...

... « similarité » décrit par les auteurs. Mais, depuis le début de ma carrière, j'ai eu la chance de développer un réseau très fort, une nécessité pour tout manager évoluant dans une organisation internationale. Il comporte essentiellement des contacts datant de l'époque de mes études, ainsi que des collègues, actuels ou passés. Mais je me suis aperçue que j'avais rencontré les membres les plus précieux de mon réseau dans des contextes peu ordinaires : lors d'actions de bénévolat dans lesquelles je suis engagée, comme la promotion de l'activité artistique et le tutorat auprès d'enfants défavorisés, et durant des activités sportives, comme la préparation au marathon. En somme, c'est grâce à ce que Brian Uzzi décrit comme des « activités partagées » que j'ai nourri mon réseau de ses membres les plus importants. Il s'agit d'activités lors desquelles il est plus facile et plus rapide d'établir un rapport de confiance avec autrui. Par ailleurs, mon réseau compte aujourd'hui beaucoup plus de contacts internationaux et de personnes aux profils professionnels variés.

Est-ce grâce à votre participation à l'*executive* MBA de Kellogg ?

J'ai été définitivement convaincue par Kellogg lorsque les anciens élèves m'ont parlé de l'opportunité incroyable qui leur avait été donnée, à Kellogg, de renforcer leurs réseaux. L'école concentre en effet clairement ses efforts sur la construction des réseaux personnels de ses étudiants et cherche à éviter le principe de similarité en composant les équipes de travail avec des profils très diversifiés et en mélangeant les classes. Mon groupe de travail est composé de cinq autres managers, venant de l'industrie pharmaceutique, informatique, des semi-conducteurs, de l'assurance et du tourisme. Chaque groupe de travail respecte un certain équilibre en termes d'âges, de genres, de compétences ou d'expérience internationale. Les 75 étudiants de ma promotion, par ailleurs, ont l'opportunité d'être mélangés avec d'autres classes d'*executive* MBA, provenant du campus ou d'autres endroits du monde : Asie, Europe, Canada et Israël. Nous allons



Diplômée d'une licence de sciences politiques à UCLA, Keri HATTICH se lance en 2005 dans un *executive* MBA à la Kellogg School of Management, Northwestern University (Chicago, Illinois) après deux ans au sein d'un cabinet de conseil d'envergure internationale spécialisé dans le management. Directrice des relations externes, elle est spécialiste en relations média, en coaching, en communication et développement commercial.

aussi nous rendre dans différents pays à la rencontre d'entreprises, d'étudiants et de leaders politiques. Ces voyages, qui sont des temps forts, de découverte, de partage, font aussi partie de ces activités privilégiées qui permettent de créer des liens de nature exceptionnelle avec autrui. Ces deux ans de programme sont un véritable accélérateur dans la constitution d'un réseau.

Quels sont les autres accélérateurs dans la constitution de votre réseau, dont vous bénéficiez grâce au programme d'*executive* education ?

Préparer et passer des examens constitue une expérience qui rapproche les personnes de façon rapide et durable. Par ailleurs, l'*executive* MBA permet à des professionnels de rencontrer dans un contexte privilégié des membres du corps académique. Certains professeurs font désormais partie de mon réseau et nous avons déjà mis en place un rapport de réciprocité : j'applique directement leurs enseignements dans mon travail, durant la semaine, et je leur fournis un *feedback* sur cette application lorsque je reviens sur le campus, les week-ends.

Comment essayez-vous de renforcer votre réseau de manière « pro-active », à l'instar de ce que préconisent les auteurs ?

Maintenir et faire croître son réseau nécessite un effort conséquent, surtout auprès des personnes éloignées géographiquement. Mais les efforts sont alors bénéfiques pour tous. Mon objectif n'est pas de remplir un carnet

d'adresses, mais de bâtir un réseau suffisamment diversifié pour transcender les limites de mes compétences. La qualité du contact prime sur la quantité. Beaucoup utilisent des sites de mise en réseau mais selon moi, le meilleur moyen d'établir et de maintenir le contact reste de communiquer de manière continue et spontanée, surtout avec les « *brokers* » du réseau.

Lors du cours de Brian Uzzi, nous avons dû cartographier notre réseau et je me suis rendu compte que j'étais moi-même *broker* entre différents sous-groupes très variés : collègues, amis d'étude, coéquipiers de sport, camarades bénévoles, etc. Je bénéficie aussi dans mon réseau de cinq *brokers* (un ancien patron, une collègue d'association, un partenaire de course à pieds, un professeur de Kellogg, une collègue actuelle) qui ne se connaissent pas mais m'ont tous présenté des personnes qui ont été utiles dans ma carrière ou mes activités extra-professionnelles.

Quelles sont les qualités d'un *broker* ?

Respecter le principe de réciprocité, être extraverti, aimer les gens et aimer les aider et les connecter, avoir une curiosité naturelle vis-à-vis de tout ce qui est nouveau. Être capable de produire un effort constant et de rester humble. Se connecter à des personnes différentes requiert en effet de sortir de sa « zone de confort » pour aller chercher les conseils, les expertises dont on a besoin. Être un homme ou une femme de réseau, c'est aussi reconnaître et accepter ses propres limites. ■