



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS

Colloque

LA STRATEGIE – RESEAU **au service du développement d'une activité de conseil**

Mercredi 22 juin 2005

Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
27 avenue de Friedland – Paris 8^{ème}

Organisé par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, ce colloque s'inscrit dans le cadre des actions développées par la CCIP en faveur de ce secteur d'activité depuis 2000. Cette rencontre rendez-vous des professionnels du Conseil, ouverte par Eric Hayat, membre élu de la CCIP chargé du secteur des services, a rassemblé plus de 480 consultants. Elle avait pour ambition d'apporter aux participants des éléments de réponses et des clés pour développer leur activité au travers de la mise en place d'une *stratégie-réseau*. Une conférence et une table ronde animées par Xavier Debontride, journaliste économique, ont notamment permis d'examiner les conditions de succès et les réalités opérationnelles d'un réseau durable. Le lancement officiel du site **Forumduconseil.com**, développé spécifiquement par la CCIP pour les consultants, a clôturé cette rencontre.

SYNTHÈSE DU COLLOQUE ▶

www.forumduconseil.com

La pérennité d'un réseau : quelques règles incontournables

Comment créer et animer un réseau professionnel viable, s'est tout d'abord demandé Christian Marcon, Maître de conférence et Directeur du master professionnel *Management de la communication* à l'ICOMTEC¹ (Université de Poitiers) et co-auteur du livre *Développez et activez vos réseaux relationnels* aux éditions Dunod. Un préalable s'impose : le réseau professionnel est un mode de coopération qui doit rester souple (« *un réseau qui se structure trop perd son âme* »). Naturellement, le réseau repose sur la volonté de chacun d'y participer et d'avancer vers un objectif partagé. Il s'appuie sur des liens relationnels mais aussi sur une dimension institutionnelle : on y participe en son nom propre ou au nom d'une institution. Surtout, le **réseau permet de mobiliser des ressources qui ne pourraient pas l'être autrement**.

Un réseau est pérenne s'il réunit cinq conditions.

- **La volonté d'une personne**

Sans l'impulsion d'un individu ou d'une petite équipe, le réseau reste au stade du vœu pieu.

- **Une finalité commune**

Il faut avoir une bonne raison d'être ensemble pour constituer un réseau. C'est bien pour cela que les universités ont le plus grand mal à créer des associations d'anciens : à la différence des élèves de grandes écoles, les étudiants ont des parcours très divers et n'ont pas de véritable raison de garder des liens.

- **Des règles du jeu**

Comment va-t-on vivre ensemble ? Il est essentiel de définir d'emblée le mode de fonctionnement du réseau. Qui pourra l'intégrer ? Qui pourra en être exclu ? Le réseau sera-t-il totalement ouvert, accessible sous certaines conditions de base ou par une cooptation sélective ? Il faut d'ailleurs noter qu'un réseau puissant n'est pas nécessairement un réseau étendu.

Dans les relations entre les membres par ailleurs, quelles informations resteront confidentielles ou, au contraire, pourront être diffusées ? Il se pose là la question cruciale de la confiance, indispensable entre les participants d'un réseau. Dans la vie quotidienne du réseau enfin, quels rites doit-on suivre ? Quel sera le rythme des réunions ? Les conjoints y seront-ils invités ? Faut-il imprimer des cartes de visite au nom du réseau ?

- **Une organisation**

Le réseau ne peut pas se passer d'une organisation, mais elle doit rester suffisamment discrète pour ne pas tuer la spontanéité des rencontres.

- **Une matière à échanger**

On n'échange pas seulement des informations dans un réseau, mais aussi de l'influence, de l'aide, de la réflexion, du temps, de la notoriété, de l'image, des relais...

Tout réseau qui fonctionne présente ces cinq qualités. Parmi de nombreux exemples, Christian Marcon s'est plu à citer la filière automobile de l'Est de la France, PerfoEst. En toute confiance, ses membres échangent sur leurs expériences, visitent leurs entreprises respectives, suivent des formations, financent des études sur la filière automobile, élaborent des fiches outils... Lorsqu'il s'est agi de créer des pôles de compétitivité locaux, l'Alsace Franche-Comté a tout naturellement désigné ce réseau pour être le porteur du projet.

¹ ICOMTEC - Institut de la Communication et des Nouvelles Technologies - Université de Poitiers - Avenue du Parc du Futur BP 30064 86132 Jaunay Clan Cedex - tel : 05 49 49 46 50

Quelle stratégie de réseau ?

Un créateur de réseau a tout intérêt à se livrer à une **introspection préalable**. Quel est son réseau ? Qui connaît-il ? Quel est le projet qu'il veut conduire ? L'environnement pertinent du projet est-il local ou national ? Quels sont les facteurs et les acteurs clés de succès du succès ? Il devra attirer vers lui ceux que Christian Marcon appelle les « fournisseurs d'informations », personnalités qui, étant toujours au courant de tout, sont particulièrement précieuses. Mais on aurait tort de se limiter aux personnalités affirmées. Le réseau se construisant dans une logique de long terme, il peut s'avérer utile d'aider des acteurs en devenir, qui occuperont plus tard de plus hautes responsabilités.

Une fois ces éléments posés, le créateur peut élaborer une stratégie pour son réseau. Pour cela, il n'oubliera pas quelques **principes de base**.

- **Sans liberté de manœuvre, on n'a aucun choix**

Le réseau ne doit pas avoir de point d'entrée unique. Pourtant, le risque est grand que son animateur devienne incontournable et ne délègue aucune responsabilité. Cela enrichit certes son *ego*, mais appauvrit les entrées relationnelles du réseau.

- **Concentrer ses efforts sur un objectif donné**

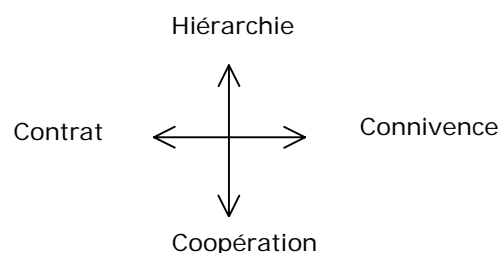
Si le réseau est un lieu de convergence d'intérêt, des divergences et des égoïsmes s'y expriment aussi. Il faut donc concentrer les échanges sur un sujet précis, sans quoi les acteurs risquent de se disperser au gré de leurs aspirations personnelles.

- **Economiser ses forces**

Chacun doit donner de son temps, de son information ou de son aide pour que le réseau fonctionne. Mais « *on ne peut pas demander aux membres d'un réseau de toujours tout donner* » a insisté Christian Marcon. Ces membres d'un réseau ont une vie professionnelle riche, une famille, des loisirs. Il faut donc apprendre à respecter le rythme biologique des réseaux, qui est fait de temps forts (colloques, rencontres) et de temps morts.

Au cœur du réseau : l'animateur

Il ne faut pas s'y tromper : les réseaux ne s'auto-animent jamais. Mais l'animation est une mission délicate qui doit être adaptée à la nature du réseau et à l'objectif visé. Le rôle de l'animateur peut être modélisé selon deux axes : la logique du réseau est-elle contractuelle ou de connivence ? Les relations y sont-elles de type hiérarchique ou coopérative ?



➤ Si un réseau est hiérarchisé et structuré, l'animateur doit occuper un poste suffisamment élevé pour être reconnu. Seul un chef d'entreprise peut animer le Medef !

➤ Si un réseau est hiérarchisé mais s'est constitué autour d'une connivence, comme un parti politique, il devra être animé par une personnalité charismatique, capable d'enrichir la réflexion mais aussi d'entraîner ses troupes dans son sillage.

➤ Si un réseau fonctionne sur la base de la coopération et de la compétence (réseau de structures de conseil par exemple), l'animateur ne sera pas nécessairement le plus habileur ni le plus haut placé, mais le plus compétent pour atteindre l'objectif précis du réseau.

➤ Enfin, si un réseau repose sur la coopération et la connivence, comme les réseaux d'amis, l'animateur est souvent la personnalité la plus dynamique et la plus active.

LES SEPT TALENTS CAPITAUX DE L'ANIMATEUR DE RÉSEAU

1. **La convivialité** : de par sa fonction, l'animateur s'expose aux critiques. Il sait néanmoins garder son bon caractère, pour préserver la qualité des échanges.
2. **La ténacité** : on ne peut pas mesurer le retour sur investissement d'un réseau. L'animateur doit donc viser le long terme dans ses actions.
3. **La proactivité** : l'animateur prend des initiatives, tout en écoutant les propositions des autres.
4. **La discrétion** : l'animateur doit savoir rester discret et poser les limites de la confidentialité, pour mériter la confiance que lui accordent les membres du réseau.
5. **La diplomatie** : l'animateur doit savoir préserver ce qui rassemble plutôt que de jouer sur ce qui désunit. Selon la belle expression de Robert Axelrod citée par Christian Marcon, l'animateur doit prendre ses décisions en pensant à « l'ombre du futur » : on ne peut se permettre un mouvement d'humeur qu'envers une personne avec laquelle on est certain de ne jamais collaborer à l'avenir.
6. **La fiabilité** : l'animateur fait ce qu'il a dit. C'est ainsi que l'on distingue l'animateur actif du « grappilleur », ce personnage bien connu des réseaux.
7. Pour finir, un véritable animateur n'est pas un chef d'orchestre qui déciderait ce que chacun doit jouer à quel moment. Il serait plutôt la section rythmique d'un ensemble de jazz : **il donne le tempo et laisse les talents s'exprimer.**

Halte au mythe du réseau !

Bien évidemment, les réseaux ont leurs limites. Tout d'abord, **ils demandent à leurs membres beaucoup de temps et d'énergie**. Mieux vaut donc y entrer si on a le temps d'y œuvrer utilement.

Les réseaux ne sont pas éternels : un réseau qui n'a plus de cause à servir disparaît tout naturellement.

Certains accusent trop facilement les réseaux de leurs échecs personnels : ils n'auraient pas obtenu un poste parce qu'ils n'appartenaient pas au bon réseau. C'est se dédouaner facilement de ses propres échecs. D'ailleurs, s'ils avaient été vraiment compétents, ils auraient fait en sorte d'entrer dans les réseaux qui auraient pu leur être utiles !

Il faut aussi être conscient que le réseau enserme autant qu'il libère. Ses contraintes de fonctionnement peuvent empêcher certains d'avancer.

Enfin, la presse se plaît à titrer régulièrement sur les réseaux (« *réussir en province, réussir à Paris...* ») en insistant sur leur caractère suspect. C'est oublier qu'un **réseau n'est jamais qu'un outil**. Sa valeur dépend de l'impulsion que l'on y met et du but que l'on cherche à atteindre.

LA DYNAMIQUE GAGNANT - GAGNANT DU RÉSEAU

Un aperçu de la diversité des réseaux

La table ronde a permis de découvrir la grande diversité des formes que pouvaient recouvrir les réseaux. Les intervenants ont d'ailleurs maintes fois souligné qu'il n'existait pas de modèle unique en la matière : tout dépend du contexte et de l'investissement de chacun.

« *Je ne crois pas trop aux réseaux* » a affirmé d'emblée France Camerlynck, créatrice de la SARL Core Consulteam qui réunit des consultants et des consultants formateurs. Elle verrait plutôt son réseau comme un **centre de ressources** pour les entreprises et les consultants. « *Trop souvent, reconnaît-elle, le travail en réseau consiste en l'accumulation d'adresses et de connaissances, mais qui restent limitées* ». Pour les clients que sont les entreprises, la réalité du réseau reste floue. Les consultants parviennent véritablement à travailler en réseau grâce à l'impulsion d'un animateur qui y consacre un temps important. C'est bien l'objet de Core Consulteam, qui crée un contexte dans lequel les consultants formateurs indépendants peuvent fonctionner en réseau dans un cadre structuré. Il s'agit de créer une **dynamique commerciale, d'échange et de partage d'expérience**.

A l'opposé, Jérôme de Cazanove, vice-président d'ARC Ouest (Association Régionale des Consultants de l'Ouest), a présenté une structure qui n'est ni un réseau d'affaires, ni un syndicat professionnel, ni un organisme de labellisation, mais un **réseau d'échanges**. ARC Ouest renaît des cendres d'un ancien réseau, qui a disparu sous l'effet d'une organisation trop rigide. Il s'est constitué en **réponse à une demande extérieure** : les entreprises avaient besoin de mieux identifier les consultants. ARC Ouest repose sur les échanges et la cooptation de praticiens du conseil qui se connaissent et adhèrent à certaines valeurs – et signent notamment une charte déontologique. Sans aucune logique d'affaire, l'objectif est de **valoriser l'image du conseil dans un contexte régional**. C'est donc avant tout une logique de visibilité.

De son expérience, Jérôme de Cazanove a retenu quelques précieux enseignements. Il s'est ainsi aperçu que son organisation était trop contraignante et que les règles internes devaient être assouplies pour que les membres continuent à y adhérer. Il l'a résumé dans cette jolie formule : « *La loi doit être la plus faible possible, pour que le lien soit le plus fort possible* ». Restant pragmatique, il a toutefois reconnu qu'un réseau a besoin de « *démocrature* », un savant mélange de démocratie et de dictature.

Malgré ces différences, existe-t-il des réseaux « à la française », et quelles sont les pratiques de nos voisins ? Aux dires des intervenants, les anglo-saxons seraient moins complexés que les Français vis-à-vis du réseau. Ils pratiquent une communication plus facile et plus ouverte. Cela se traduit d'ailleurs dans la sémantique, comme l'a expliqué Christian Marcon : « *En France, le 'réseau' est un filet qui enserme, alors que pour les Anglo-saxons le 'networking' est un filet qui travaille.* » Il a d'ailleurs fallu attendre le début du XXe siècle pour que l'on évoque les réseaux sans connotation négative en France.

Qui doit-on accepter dans un réseau ?

Si la valeur d'un réseau tient à la qualité de ses membres, qui doit-on accepter ou refuser dans un réseau ? Certains intervenants comme Michel Defossé, consultant en stratégie de réseaux relationnels, ont loué la capacité des réseaux à sortir de leurs limites et à **canaliser les nouveaux apports grâce à des règles propres** : « *Un réseau ne peut pas être délimité. Il vit grâce à sa capacité à s'ouvrir à d'autres et à se construire.* » Les règles sont claires lorsqu'il s'agit de réseaux commerciaux. Mais elles sont plus floues dans d'autres contextes, s'agissant par exemple de réseaux de professions libérales. La nouvelle loi sur le médecin référent en donne un exemple révélateur : avec cette évolution légale, les médecins spécialistes deviennent

particulièrement dépendants de leurs réseaux de partenaires. Toutefois, ils n'ont pas le droit de nouer avec eux des contrats. C'est ainsi que des réseaux informels se créent entre certains praticiens.

La capacité d'ouverture du réseau pose la question délicate de la **cooptation** et de ses règles plus ou moins tacites. Comme l'a souligné Xavier Debontride, la sélection des nouveaux entrants ne s'appuie pas uniquement sur l'*intuitu personae*, mais aussi sur le regard que portent les clients sur les candidats.

Chez Core Consulteam, tout est clair de ce point de vue. Le **processus de sélection et d'agrément est très formalisé**, ce qui paraît essentiel à France Camerlynck pour assurer une homogénéité des membres, et par là même un partage riche. Les membres qui ont rejoint Core Consulteam ont conduit une enquête auprès de leurs clients pour connaître leur représentation des consultants et des consultants formateurs indépendants. Résultat : les clients demandent des consultants spécialisés, experts dans un domaine et apportant les preuves de leur expertise autrement que par des références. De cette enquête est né un processus d'agrément dans lequel **des clients choisis au hasard répondent à un questionnaire sur les candidats**. Si deux clients répondent de façon positive à 90 %, la première étape de l'agrément est franchie. Mais cela ne suffit pas : le consultant doit aussi **adhérer à une charte** et **apporter la preuve qu'il s'engage dans un processus de formation tous les ans**. Ces trois critères étant remplis, il peut rejoindre Core Consulteam. Il faut souligner qu'un réseau ne nécessite pas que chacun se connaisse et s'apprécie. En créant des contextes de rencontres régulières, les membres constituent des groupes d'affinité à partir desquels les affaires peuvent se développer.

Le réseau, partage ou opportunisme ?

Cette opposition repose sur un paradoxe qu'a mis en lumière France Camerlynck : la dynamique d'échange et commerciale ne s'établit valablement qu'entre des personnes qui ont suffisamment à apporter, et qui n'ont pas véritablement besoin du réseau pour vivre ni travailler. **On ne pourrait donc partager qu'entre pairs.**

Il faut reconnaître que les réseaux sont assortis d'un certain nombre d'*a priori* : ils cultivent le secret, ils ne servent qu'à être « pistonné »... En deux mots, ils seraient un vivier d'opportunistes. Pourtant, **le membre d'un réseau ne peut pas se contenter d'être demandeur**. Comme l'a remarqué Michel Defossé, « *le réseau est comme l'auberge espagnole : on fait un bon festin à partir du moment où chacun apporte les ingrédients du repas* ». Il faut savoir à quoi sert un réseau, ce qu'on peut en attendre mais aussi ce qu'on doit y apporter.

La contribution au réseau peut d'ailleurs être formalisée. Chez Core Consulteam par exemple, chaque consultant s'engage à publier des articles sur le site Internet du réseau : retours d'expériences, sujets de fond, fiches outils... Ils sont payés en retour. Ainsi, chaque article déclenche six à sept contacts entreprises en moyenne.

Le réseau est-il un bon moyen de faire des affaires ?

Un consultant qui débute peut-il utilement recourir à un réseau pour développer son activité ? Pas plus qu'on ne devient consultant du jour au lendemain, on ne développe un réseau *ex nihilo*, a prévenu Michel Defossé. On devient consultant grâce à une expérience et à un passé professionnels, qui ont nécessairement été l'occasion de construire un réseau. Il faut donc commencer par **identifier son propre réseau, qu'on ne soupçonne pas toujours**. Mais il serait illusoire d'espérer gagner rapidement des contrats par ce biais : « *Le réseau permet de faire remonter de la demande, mais n'est pas du 'push'. Or la plupart du temps, les gens approchent un réseau pour faire du 'push'.* »

Comme l'a expliqué Jérôme de Cazanove, les **retombées du réseau sont souvent indirectes** : « *Les forces du réseau sont de rendre visibles des individus, des petits cabinets ou des structures qui seraient invisibles seules. L'action du réseau n'est pas toujours le business, mais aussi la*

visibilité. » Il arrive d'ailleurs que certaines affaires parviennent au consultant par des biais très détournés et inattendus, au fil des mailles du réseau.

Naturellement, les **réseaux d'affaires reposent sur un système de rétributions.** Core Consulteam, a signalé France Camerlynck, apporte un certain nombre de services aux consultants indépendants, comme la possibilité d'être contactés sur le site ou l'organisation de rencontres. Ces services font l'objet d'un paiement forfaitaire à l'année. Si les consultants sont ensuite contactés par des clients, le chiffre d'affaires qui en découle leur appartient en totalité. S'ils sollicitent un appui auprès de Core Consulteam pour répondre à une offre, le réseau prélève 15 % du montant du contrat au titre de la gestion administrative. Les consultants qui constituent le noyau initial du réseau se voient prélever 5 % de leur chiffre d'affaires, mais s'engagent à passer 10 000 euros sous le nom de Core Consulteam chaque année.

Quoi qu'il en soit, **le réseau apporte aux consultants qui débutent une certaine assise – si ce n'est des affaires.** L'expérience de l'Union Française des Associations Régionales de Consultants (UFARCO), rapportée par sa présidente Monique Lévy, le dit bien. A leurs débuts, les associations régionales s'étaient constituées autour de compétences bien reconnues. Elles ont progressivement développé des processus spécifiques d'accueil des consultants débutants. Après plusieurs années, on observe que tous les nouveaux consultants qui ont pris part aux actions des associations (sur des thèmes comme la visibilité, l'organisation interne...) sont solides : « *Ils ont réussi leur lancement car ils n'ont pas tout misé sur leur nombril* » a dit Monique Lévy avec humour. En tant que débutants, ils n'apportent pas des compétences dans le leur métier de conseil mais leur expérience, leur savoir faire et leur bonne volonté. Et c'est déjà beaucoup. On note, à cette occasion, qu'une association régionale de consultants est en cours de constitution en Ile-de-France.

La confiance est indispensable à la richesse des échanges

Peut-on prodiguer des « recettes » concrètes qu'un réseau développe ce sentiment diffus qu'est la confiance ? Pour Christian Marcon, cela n'a rien de contradictoire. **La confiance s'apprend ; elle est même un préalable à des échanges riches.** « *Tant qu'on n'a pas posé les limites de la confiance, on n'échange rien d'important* » a-t-il assuré. Il faut donc passer par un apprentissage relationnel pour espérer partager des connaissances.

Il faut du temps pour que s'instaure la confiance, a prévenu France Camerlynck. Pour cela, il est utile de miser sur la **régularité des rencontres** à l'occasion desquelles les membres approfondissent certaines problématiques professionnelles. C'est petit à petit que surviennent les réels échanges d'expériences. Naturellement, le plus difficile est de partager sur ses difficultés et ses échecs. Il est donc important de créer un contexte permettant à chacun de s'exprimer librement, tout en sachant que ce que l'un affirme ne représente pas un modèle pour tous.

Aux dires de Jérôme de Cazanove, on peut même utiliser certains **dispositifs pour développer la confiance.** Ainsi, le réseau ARC Ouest utilise un outil appelé Socrate qui mesure le bon fonctionnement des cabinets de consultants dans d'autres domaines que leur expertise (développement commercial, réalisation des objectifs...) On effectue ce diagnostic individuellement ou en face à face avec un autre cabinet, ce qui demande naturellement une grande confiance mutuelle. Il en découle des lignes directrices d'effort et des points d'amélioration, qui sont mis en commun. Grâce à ce dispositif, chacun est conduit à témoigner sur ses succès et ses erreurs en toute transparence, et en toute confiance.

Quelle est la valeur d'une information ?

Il est à la mode de considérer qu'une information a d'autant plus de valeur qu'elle est partagée. C'est une vision un peu naïve, a souligné Christian Marcon. Tout d'abord, **une information, même rare, n'a de valeur que si elle répond à un besoin crucial,** qui permettra par exemple de mener à bien une affaire. Surtout, il y a certaines informations que l'on doit garder pour soi. La

transparence totale est donc une illusion. Le réseau peut être un pourvoyeur d'information, mais il peut aussi véhiculer beaucoup de bruit.

Les réseaux virtuels

S'il est suffisamment élaboré, **un site Internet** peut devenir un véritable outil de **soutien d'un réseau**. Le site **Forumduconseil.com**, développé par la CCIP, présenté par Sandrine Bonnin, responsable des actions conseil à la CCIP Hauts de Seine et Françoise Poirot-Achard, chef de projet Forumduconseil.com, est un outil d'aide à la mise en relation entre consultants, favorisant ainsi la constitution de réseaux. Il permet par exemple de préparer **Les Rendez-vous programmés du Conseil**, un concept original qui permet aux consultants souhaitant rencontrer des confrères pour échanger des expériences, initier des collaborations et des partenariats de le faire en un minimum de lieu et de temps (une journée). Au moyen de *fiches* détaillées publiées sur *Forumduconseil.com* les consultants intéressés sélectionnent les cabinets qu'ils souhaitent rencontrer. Au-delà de cette journée de rendez-vous, le site permettra de pérenniser les contacts noués dans ce cadre. Les prochains *Rendez-vous programmés du Conseil* auront lieu le **29 novembre** prochain.

LES RENDEZ-VOUS PROGRAMMÉS DU CONSEIL

Mardi 29 novembre 2005

Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
27 avenue de Friedland Paris 8^{ème}

- Inscription et informations : www.forumduconseil.com
- Date limite d'inscription : **9 septembre 2005**

Le nombre de places étant limité, nous vous recommandons de vous inscrire dès à présent.

Christian Marcon a toutefois exprimé une mise en garde : **le virtuel ne sert d'accélérateur que pour des acteurs qui ont déjà entrepris une démarche et une réflexion**. On voit actuellement fleurir les plates-formes de contact et de mise en relation (Viaduc, Open BC..) Elles n'ont finalement pas grand intérêt, à moins que l'on puisse beaucoup apporter aux autres – pour recevoir en retour. Mais l'internaute risque de se trouver submergé de contacts rarement utilisables.

Le réseau, ouverture ou cloisonnement ?

Se mettre en réseau, c'est aussi rester entre soi, se cloisonner au point de devenir une « tribu », a souligné un participant. Une distinction s'impose aux yeux de Christian Marcon : **ce n'est pas parce que l'on connaît une personne que l'on est en réseau avec elle**. Il ne faut pas confondre le réseau et d'autres formes de micro-sociétés que sont les clans, les groupes ou les « tribus », notions si chères au marketing actuel. Dans une même logique, une entreprise ne peut pas être considérée comme un réseau en elle-même. En effet, un réseau est dépourvu de relations hiérarchiques – alors qu'une entreprise repose justement sur ces relations.
