

## Vous détestez réseauter ? Vous n'êtes pas le seul

Le 29/08/2017 par Ben M. Bensaou (<https://www.hbrfrance.fr/experts/ben-m-bensaou/>), Charles Galunic (<https://www.hbrfrance.fr/experts/charles-galunic-2/>), Claudia Jonczyk-Sédès (<https://www.hbrfrance.fr/experts/claudia-jonczyk-sedes/>)



© GETTY IMAGES

Temps de lecture : 7 minutes

**Le « networking » est primordial dans l'évolution d'une carrière. Pourtant, il n'est pas du goût de tous.**

Même dans un monde où réseauter est le mot d'ordre, l'attitude face à la quête de contacts influents et l'importance accordée aux relations de travail dans l'élaboration d'une stratégie de carrière varient fortement d'un individu à l'autre.

### Trois profils de « réseauteurs »

De nombreuses études décrivent les avantages des réseaux pour **créer les liens qui permettent d'avancer dans sa carrière** (<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/07/11601-pour-trouver-un-job-nayez-pas-peur-de-solliciter-votre-reseau/>). Vu l'ampleur de cette littérature, il convient de se demander comment un professionnel qui n'est pas un passionné du réseautage peut bien survivre.

Nous avons ainsi identifié une centaine de professionnels récemment promus dans des cabinets d'audit, de conseil en stratégie et en droit des affaires, et dans les 12 à 16 mois qui ont suivi, nous avons étudié la façon dont ils développaient leur réseau de contacts professionnels et, de façon plus générale, comment ils s'adonnaient au réseautage.

Nous avons été surpris de constater que le fait d'avoir une stratégie de « networking » ne signifie pas nécessairement qu'on apprécie cet aspect de la vie professionnelle. En fait, l'attitude de base des répondants face au réseautage, et la valeur qu'ils y accordent, diffèrent profondément. Bien que certains

aient une réelle appétence pour l'entretien des relations professionnelles et un talent naturel pour faire du relationnel, d'autres se sentent mal à l'aise à l'idée d'avoir à réseauter. Un troisième groupe refuse lui tout simplement de participer à ce qu'il considère comme une pratique manipulatrice et sordide.

Dans le cadre de notre étude, nous les avons baptisés les passionnés (environ 30 % des répondants), les modérés (près de 50 % d'entre eux) et les puristes (un bon 20 % de l'échantillon).

### **Les passionnés, des entrepreneurs relationnels**

Les passionnés aiment vraiment rencontrer des gens et se montrent stratégiques dans leur approche : ils ont toujours plusieurs coups d'avance et créent des contacts avant même d'en avoir besoin. En général, les passionnés sont socialement hyperactifs, ils assistent à des événements d'entreprise, des colloques, des conférences, des dîners, etc. Ils sont proactifs et diversifient leurs actions, de manière à pouvoir devenir des « brokers » de l'entreprise ; ils font avancer les idées transversales tout en augmentant leur propre visibilité.

Dans notre étude, nous avons découvert que les passionnés font des pieds et des mains pour se trouver des points communs et établir des rapports en dehors du contexte de travail immédiat. Ils comprennent les avantages qu'il y a à garder des liens avec des leaders, de même qu'avec des pairs qui pourraient leur offrir un soutien émotionnel ou participer à des échanges d'informations stratégiques, mais aussi avec des subordonnés performants dans le but de les faire éventuellement revenir au sein de leur équipe.

#### *Êtes-vous un passionné ?*

- Vous avez une « stratégie réseau » : vous savez qui approcher, quand, et pourquoi.
- Dans une nouvelle situation, vous établissez rapidement un large réseau de contacts tant internes qu'externes.
- Réseauter est important pour vous, et vous aimez sincèrement ça.
- Votre mot d'ordre en matière de réseautage : « Plus on est de fous, plus on rit. »
- Vous faites des efforts spécifiques pour vous rapprocher de vos contacts sur un plan personnel (sport, repas...).
- Vous n'avez pas peur de formuler des demandes audacieuses aux membres de vos réseaux (par exemple, pouvez-vous me recommander auprès de X ou faire en sorte que je participe au projet Y).
- Vous travaillez dans l'ombre pour attirer les personnes que vous voudriez voir intégrer votre équipe.

### **Les modérés, des modèles d'équilibre et de prudence**

Malgré les avantages du « networking », le groupe de cadres le plus important dans notre étude est celui des modérés, c'est-à-dire des personnes sachant apprécier cette démarche mais qui se méfient de son pouvoir. Chez les modérés, le fait de construire des relations tend à être lié à des activités en cours et à une expérience conjointe de travail, les contacts ayant été maintenus une fois la tâche effectuée. Ils cherchent des opportunités pour exploiter des relations utiles, mais ont moins tendance à demander des faveurs précises du genre « me recommander auprès de l'associé Untel » ou « m'intégrer à tel ou tel projet ».

Nous avons aussi découvert que puisqu'ils n'ont pas d'approche proactive pour entretenir de nouveaux contacts, les modérés – contrairement aux passionnés – ont tendance à voir leur réseau s'amenuiser avec le temps.

### *Êtes-vous un modéré ?*

- Réseauter est important pour vous, mais ce n'est pas toujours facile.
- Les réseaux doivent beaucoup à la chance, aux circonstances et aux personnes vous avez l'occasion de rencontrer par l'entremise de votre travail.
- Vous construisez votre réseau principalement par le biais de vos affectations, de vos projets communs et de vos expériences professionnelles.
- La majeure partie de votre réseau est liée à votre fonction, à votre service ou à votre groupe.
- Les contacts les plus importants de votre réseau sont vos supérieurs hiérarchiques.
- Vous croyez qu'il est important de choisir des personnes talentueuses pour travailler dans vos équipes et vous faites connaître vos choix. Parfois, cela fonctionne, mais pas toujours.
- Vous vous sentez incapable de partir à la recherche de personnes spécifiques que vous ne connaissez pas déjà simplement dans le but d'étendre votre réseau.

### **Les puristes, des professionnels qui préfèrent tisser d'autres liens**

Le troisième groupe est celui des puristes. Ces derniers trouvent le processus de réseautage pénible. Pour eux, réseauter est moins important pour leurs objectifs de carrière – qui sont liés à la mise en place d'une expertise et à la possibilité d'avoir un impact sur leur secteur d'activité en tant que professionnel plutôt qu'à l'idée de se hisser en haut de l'organigramme.

Gérald est un bon exemple de puriste. Ce jeune consultant croit que le réseautage est principalement artificiel et qu'il est utilisé par des frimeurs qui cherchent à gravir les échelons. Les puristes comme Gérald pensent que le réseautage devrait se faire naturellement. Il arrive qu'ils tissent de nouveaux liens, mais seulement si leur poste ou leur tâche l'exige, et ce sans aucun arrière-pensée à long terme ni aucun désir de se frayer un chemin dans les hauts rangs de l'entreprise.

Ils préfèrent se fier au contenu et à l'autosuffisance de leur expertise plutôt que d'avoir du réseau. Ils tendent à laisser leurs liens s'étioler avec le temps. Leur énergie relationnelle est concentrée sur leur équipe et sur la motivation de celle-ci. Les puristes sont aussi relativement actifs quand il s'agit de gérer les relations avec leurs clients car, pour eux, c'est notamment par ce biais que la véritable qualité de leur travail peut être appréciée. Ils ont toutefois tendance à se méfier des contacts trop importants avec leurs supérieurs, qu'ils voient souvent comme de possibles sources de complications et d'imprévisibilité.

Malgré leur réticence à faire du relationnel, les puristes ne sont ni des « losers » ni des « geeks ». Comme tous les individus qui ont participé à notre étude, ils avaient tous été récemment promus, ce qui est un indice de leur compétence mais aussi de la confiance qui leur est accordée par leur employeur. Mais il subsiste quelques inconvénients. Pendant nos recherches, nous avons pu observer que les réseaux des puristes s'étiolaient. Encore plus inquiétant : à la fin de l'étude, ils ont fait preuve de moins d'engagement organisationnel et d'une moins grande intégration parmi leurs pairs. Le risque est qu'ils « dérivent » au sein de l'entreprise et en viennent à jouer un rôle beaucoup moins important qu'espéré au vu de leurs compétences.

### *Êtes-vous un puriste ?*

- Pour vous, le « networking » est en général artificiel et faux.
- Vous n'assistez pas à des événements simplement dans le but de réseauter.
- Ce qui compte pour vous, ce n'est pas votre réseau mais vos résultats.
- Vous n'avez pas de « stratégie réseau » (savoir qui approcher, quand, et pourquoi).
- Votre réseau est principalement composé de personnes que vous appréciez sincèrement.
- Vous préférez travailler avec une équipe que vous appréciez et les aider à évoluer plutôt que de vous battre pour attirer des « stars ».

- Vous souhaitez avoir de bonnes relations avec vos supérieurs, mais vous n’êtes pas un « lèche-bottes ».
- Vous n’aimez pas mélanger vos contacts internes et externes.

## Passionnés, modérés et puristes : leurs principales caractéristiques

Heureusement, les styles de réseautage ne sont pas immuables. Les humains peuvent apprendre et s’adapter. Bien qu’il soit assez rare qu’un puriste devienne un passionné, il est possible de procéder à certains ajustements dans la manière dont ils établissent et maintiennent leurs relations sociales au travail (lire aussi l’article : « **Apprenez à aimer le réseautage** » (<https://www.hbrfrance.fr/magazine/2017/01/13767-apprenez-a-aimer-le-reseautage/>)). Mais le tout premier pas est d’avoir conscience de son propre style de réseautage.

Abonnez-vous et bénéficiez d'un contenu illimité sur tous les supports



pour

**13**,50 € / mois

JE M'ABONNE ([HTTPS://WWW.HBRFRANCE.FR/ABONNEMENT-HBR/](https://www.hbrfrance.fr/abonnement-hbr/))

JE SUIS DÉJÀ ABONNÉ, JE ME CONNECTE

(<https://www.hbrfrance.fr/experts/ben-m-bensaou/>)

### Ben M. Bensaou

Professeur de gestion de la technologie à l’Insead. Ses recherches portent sur la gestion de relations intra et interorganisationnelles, la gestion des réseaux et la construction d’une culture organisationnelle

d’innovation.

Voir toutes les chroniques (<https://www.hbrfrance.fr/experts/ben-m-bensaou/>)

(<https://www.hbrfrance.fr/experts/charles-galunic-2/>)

### Charles Galunic

Professeur en organisation à l’Insead, il dirige la chaire Aviva de leadership. Ses recherches se situent à l’interface entre la théorie des organisations et la stratégie. Il explore les microfondations des

avantages stratégiques en étudiant les bénéfices des structures (les réseaux) et des processus.

Voir toutes les chroniques (<https://www.hbrfrance.fr/experts/charles-galunic-2/>)

(<https://www.hbrfrance.fr/experts/claudia-jonczyk-sedes/>)

### Claudia Jonczyk-Sédès

Professeure en organisation et stratégie à l’ESCP Europe sur le campus de Londres. Ses recherches portent sur la gestion des réseaux, l’apprentissage organisationnel et la gestion du savoir.

Voir toutes les chroniques (<https://www.hbrfrance.fr/experts/claudia-jonczyk-sedes/>)

# Sur le même sujet

([https://www.hbrfrance.fr/?post\\_type=post&p=17061](https://www.hbrfrance.fr/?post_type=post&p=17061))

**Management**

**Comment inciter (tous) vos collaborateurs à réseauter efficacement**  
(<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/10/17061-inciter-vos-collaborateurs-a-reseauter-efficacement/>)

(<https://www.hbrfrance.fr/?p=>

**Management**

**Si vous n'aidez pas \**  
**manager (<https://ww>**  
**naidez-pas-vos-colla**