

ESCP-EAP

BAIN & COMPANY

# L'art de la croissance

Préface de Jacques Barraux

**LesEchos**  
EDITIONS

  
Village  
Mondial

# 5 Chapitre

---

## L'effet de réseau, levier de la performance

CLAUDIA JONCZYK, BEN BENSAOU\*

Avant que Microsoft ne devienne mondialement connu, Bill Gates possédait un atout particulier dans son réseau : sa mère, Mary, était membre du conseil d'administration de l'organisation caritative United Way, auquel siégeait également John Akers, un dirigeant d'IBM. À cette époque, Akers travaillait à l'entrée d'IBM sur le marché naissant des PC. Mary Gates attira l'attention d'Akers sur l'émergence, dans le secteur informatique, d'un vivier de petites entreprises innovantes, au potentiel sous-estimé par des concurrents plus gros et déjà établis, vers lesquels IBM se tournait traditionnellement quand il s'agissait de nouer des partenariats. Il est possible que la remarque de Mary Gates changea la vision d'Akers sur la stratégie de développement du système d'exploitation des futurs PC d'IBM, ou qu'elle ne fit que confirmer la propre conviction d'Akers. Toujours est-il qu'après cette conversation, celui-ci décida de prendre en compte les offres de ces nouvelles entreprises. L'une d'elles n'était autre que Microsoft. La suite fait partie de l'histoire : Microsoft décrocha le contrat DOS et finit même, quelques années plus tard, par détrôner IBM de sa position de plus puissante entreprise informatique. Sans le fort capital social de Bill Gates, un

---

\* Claudia Jonczyk est professeur associé à ESCP-EAP (campus de Londres). Elle enseigne le comportement organisationnel et le management interculturel. La plupart de ses publications se situent dans le domaine de la gestion du savoir et de l'apprentissage organisationnel.

Ben M. Bensaou est professeur en management de la technologie à l'Insead. Il enseigne la stratégie et le management de l'innovation. Il est auteur de nombreux articles dans *Management Science*, le *Strategic Management Journal* ou la *Harvard Business Review*.

système d'exploitation révolutionnaire aurait pu ne jamais voir le jour (Uzzi et Dunlap, 2005).

Le capital social représente les ressources relationnelles que des acteurs individuels peuvent mobiliser à travers leurs réseaux de relations sociales (Bourdieu et Wacquant, 1992). L'appartenance à un réseau d'anciens d'école constitue un exemple de capital social, permettant aux membres un accès exclusif aux ressources d'information, d'influence et de solidarité attachées à ce réseau (Adler et Kowen, 2002). Les réseaux non seulement permettent à leurs membres d'être informés d'offres d'emploi (Boxman *et al.*, 1991), mais il est également démontré que les candidats ayant, à travers leur réseau, des liens avec l'organisation qui embauche négocient avec succès des salaires plus élevés que les candidats n'ayant pas ces liens (Seidel *et al.*, 2000). D'autres études montrent que les acteurs organisationnels cultivent et utilisent leur capital social afin de faire progresser, voire d'accélérer leur carrière (De Graaf et Flap, 1988).

Cela étant, les réseaux ne jouent pas uniquement un rôle dans la performance individuelle, mais également dans celle de l'entreprise. Les entreprises, dont les dirigeants ont des réseaux externes diversifiés et composés de relations solides, sont associées à des performances de vente, de croissance et de retour sur investissement supérieures (Collins et Clark, 2003). La capacité à forger des liens avec de nouveaux partenaires extérieurs a été identifiée comme critère de succès des start-up en biotechnologie. Les start-up qui réussissent le mieux ne se contentent pas d'entretenir des liens avec la communauté scientifique, mais développent parallèlement des relations avec d'autres acteurs, par exemple représentants des autorités locales, fiscalistes, avocats, ou banquiers. Elles se dotent ainsi d'un avantage compétitif leur permettant d'identifier et d'accéder à de nouvelles informations ou ressources nécessaires à leur développement (Maurer et Ebers, 2006).

Si l'importance des réseaux et du capital social semble établie, quels en sont les ingrédients essentiels et comment les individus ou organisations réussissent-ils à créer des réseaux performants ?

### Le rôle des agents intermédiaires ou *brokers*

Un mythe persistant à propos des réseaux consiste à penser que « la quantité fait la qualité », c'est-à-dire que plus le réseau compte de relations, plus il est efficace. Cependant, l'efficacité d'un réseau tient moins à sa taille qu'à sa structure. Dans l'entreprise, les réseaux individuels tendent à s'organiser en sous-groupes distincts et non liés, séparés par des espaces vides que Burt appelle « trous structurels » (Burt *et al.*, 2000). Des acteurs enjambant ces trous permettent aux réseaux de communiquer par leur intermédiaire : ce sont les agents ou *brokers*.

Véritables courroies de transmission, ils se situent à un point névralgique dans l'organisation et peuvent stimuler la collaboration entre différentes disciplines ou jouer un rôle d'arbitre. Ils sont actionnés par des membres de réseaux pour faire circuler rapidement une information ou une idée nouvelle dans le reste de l'organisation. Ces agents ne sont pas nécessairement au sommet de la hiérarchie, ni des experts dans leur domaine, mais ils entretiennent des liens de confiance avec les spécialistes. Des études ont montré que les cadres qui réussissent le mieux savent exploiter les « trous structurels », soit en incluant des agents intermédiaires dans leur réseau, soit en étant agents eux-mêmes. Pour l'acteur organisationnel, la construction d'un réseau efficace passe donc par l'identification de ses *brokers* potentiels, c'est-à-dire ceux qui sont en contact avec son activité, et qui peuvent servir de lien vers d'autres cercles sinon difficilement accessibles.

### La tentation de l'uniformité

Les cadres utilisent de façon disproportionnée le principe de ressemblance dans l'établissement de leur réseau (Ingram et Morris, 2002). Même lorsque le but explicite est de rencontrer un large éventail de personnes, en pratique, les cadres finissent par former des liens avec ceux et celles qui leur ressemblent le plus – des consultants avec d'autres consultants, des responsables marketing avec d'autres responsables marketing, etc. Certes, il est plus naturel de faire confiance à quelqu'un qui partage la même vision du monde. Aussi, travailler avec une personne de même formation est souvent plus efficace, la collaboration pouvant s'appuyer sur des automatismes communs. Par ailleurs, d'un point de vue émotionnel, un réseau homogène apporte un niveau de proximité, de soutien, voire de confort pas nécessairement égalé dans le cas de relations plus hétérogènes (Mollica *et al.*, 2003).

Cependant, les membres d'un réseau homogène ont tendance à se comporter de façon similaire, ce qui peut poser problème dans les situations ambiguës ou inédites, qui nécessitent une pluralité des vues afin de prendre en compte l'ensemble des informations et données du problème, d'explorer le champ des possibilités et d'optimiser la réponse. Or, la capacité des individus et des organisations à résoudre ces situations ambiguës constitue indéniablement un facteur de performance, tant individuelle que collective. D'où un argument supplémentaire en faveur du développement de réseaux de qualité. Les individus doivent donc, dans une certaine mesure, aller à l'encontre de leur tendance naturelle à construire leur réseau autour de personnes similaires, afin de ne pas en limiter le potentiel créatif et la valeur en tant que source d'informations.

## Créer la diversité

Ceci nous conduit naturellement à une autre caractéristique des bons réseaux : la diversité. Linus Pauling, prix Nobel de chimie (1954) et de la paix (1962), attribua son succès non à ses immenses capacités intellectuelles, ni à la chance, mais à la diversité de ses contacts, riches en échanges d'idées féconds, et qui furent à la source de sa créativité scientifique. Alors que la connaissance se compartimente de plus en plus en domaines hautement spécialisés, les innovations marketing et produit sont souvent le fruit d'approches interdisciplinaires. Le succès individuel repose donc en partie sur la capacité à dépasser les limites de sa propre expertise grâce à l'apport des autres. Les individus ayant des réseaux hautement diversifiés seront plus à même d'atteindre cet objectif, en se dotant de vues plus complètes, plus innovantes et non biaisées des problèmes. Afin de se constituer un réseau diversifié, les individus peuvent utiliser les *brokers* mentionnés auparavant. Les initiatives transversales au sein de l'organisation, les activités associatives ou extraprofessionnelles, peuvent également fournir des opportunités de rencontrer des personnes d'autres horizons, rassemblées non pour la similarité de leur profil, mais en vertu d'un centre d'intérêt commun. Des exemples d'activités comprennent la participation à une association caritative, à une équipe sportive, ou à un projet interdépartemental dans l'entreprise. Ces activités permettent aux individus de forger des liens avec des personnes diverses, grâce notamment à des modes d'interaction en rupture avec le cadre professionnel et hiérarchique habituel, et donnent également l'opportunité de sortir du lot.

## Nouvelles pistes de recherche

Alors que de nombreuses études montrent clairement le lien entre capital social et performance, nos connaissances sont en revanche limitées quant au processus de constitution du capital social. Des conseils de carrière du type « approchez-vous des personnes importantes » ou encore « établissez des réseaux larges afin de vous faire connaître », s'ils ne manquent pas de bon sens, n'en demeurent pas moins généraux. Comme souvent dans le monde professionnel, la principale difficulté ne réside pas dans la définition de l'objectif, mais dans le détail de sa réalisation et la capacité à le faire prendre forme. Aussi, les conseils classiques mentionnés ci-dessus soulèvent-ils des questions importantes, notamment :

- ◆ Comment les acteurs organisationnels développent-ils en pratique leur réseau ? Optent-ils pour une approche horizontale ou verticale ? Autrement dit cherchent-ils d'emblée la diversité ou la profondeur ? Lancent-ils plusieurs pistes en parallèle ou agissent-ils séquentiellement ?

- ◆ Peut-on identifier des modèles de développement ? Si oui, à quoi ressemblent-ils ?

Les auteurs de cet article, en collaboration avec le professeur Charles Galunic et Roxana Barbulescu, tous deux de l'Insead, se sont penchés sur un groupe de 68 cadres travaillant dans le conseil, l'audit et les cabinets d'avocats, dans le but d'examiner la façon dont ces cadres nouvellement promus « managers » développent leur réseau dans les quinze premiers mois suivant leur promotion. Dans ce type d'entreprises, la promotion au poste de manager est une étape clé qui s'accompagne d'un changement de rôle significatif. Le manager doit dorénavant gérer plusieurs projets à la fois, et, par conséquent, pour chaque projet, animer l'équipe opérationnelle, gérer l'interaction avec l'associé-gérant (supérieur hiérarchique) qui suit la relation générale avec le client, et, enfin, assurer la communication avec le client dans l'avancement du projet. Dans ce type de schéma relationnel complexe et multilatéral, il est évident que l'établissement de réseaux joue un rôle crucial dans le succès du manager. Les résultats préliminaires de cette étude montrent que peu de managers ont un sens inné pour développer des réseaux, dans le sens où rares sont ceux qui ont un réseau large ciblant à la fois des associés-gérants, des clients, des équipes d'exécution et des pairs. La plupart des managers adoptent des stratégies plus focalisées, se concentrant sur le développement de relations soit avec les associés-gérants, soit avec les clients, soit avec les équipes d'exécution (subordonnés) dans une perspective d'efficacité opérationnelle. Par ailleurs, le choix d'une stratégie semble corrélé à d'autres variables, comme la taille du réseau, l'implication du manager dans l'organisation et sa volonté d'y faire carrière à long terme, la perception de son rôle de manager, ou encore ses affinités avec certaines catégories de collaborateurs. L'ensemble de ces éléments est encore en cours d'analyse et les résultats permettront de tirer des conclusions sur l'efficacité des différentes stratégies de constitution de réseaux ainsi que sur la gestion du capital social dans les entreprises de services considérées.

---

## R É S U M É

---

Les cadres savent intuitivement que les réseaux sont importants pour le succès de leurs idées et projets, ainsi que pour leur progression de carrière. Cependant, quelques-uns semblent avoir un talent naturel pour développer des réseaux, quand d'autres ont du mal à construire un « capital social ». Cet article aborde le rôle du développement de réseaux dans les organisations et la gestion des carrières.