



Communication & Influence

N°124 - Juillet 2021

Quand la réflexion accompagne l'action

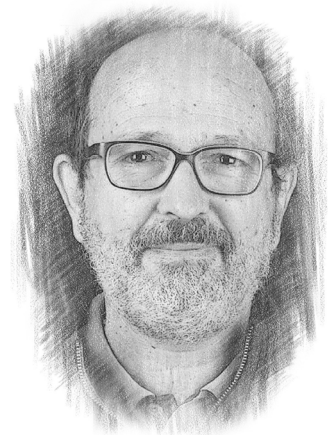
Stratégies-réseaux et opérations d'influence : piloter l'intrication du numérique et du réel. Le décryptage de Christian Marcon

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

Qu'est-ce qu'un réseau? Quelles en sont les forces et les limites? Que signifie "faire du réseau"? Qu'est-ce qui distingue l'influence de la manipulation dans les forces à l'œuvre au sein des réseaux?... Professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'IAE-Université de Poitiers, Christian Marcon vient, en compagnie de son collègue Nicolas Moinet, de publier Stratégies Réseaux (VA Editions, 2021). Pour eux, toute action réseau, numérique ou pas, exige au préalable d'avoir une stratégie et quelque chose à dire. Sans quoi, cela tourne à vide. De plus, le réseau n'est pas seulement numérique. C'est son intrication avec le réel qui crée une dynamique vertueuse. A leurs yeux, "développer un réseau, ce n'est pas constituer un stock, mais créer du mouvement. Un mouvement qui passe par vous au lieu de vous ignorer." De fait, le réseau apporte et engage tout à la fois.



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Christian Marcon rappelle que l'art de "faire" du réseau, s'il a existé de tout temps, s'inscrit néanmoins de façon pratique dans une époque et une culture. Aussi, agir au sein des réseaux exige tout à la fois le respect de règles éthiques claires et une fine connaissance des ressorts de l'humain.

Beaucoup de gens se targuent de "faire du réseau" – un terme galvaudé à l'envi... – pensant qu'une succession de "bons coups" permet de "réseauter". Avec Nicolas Moinet, vous montrez au contraire que la constitution et l'animation d'un réseau répondent à une logique bien plus subtile qui s'apparente à un art. Vous mettez notamment l'accent sur la nécessité de raisonner d'abord en termes de stratégie. Pourquoi?

Parce que le fait d'adopter un regard stratégique renforce considérablement l'effet réseau. L'effet réseau, on peut le résumer par une simple formule : moi, à

la puissance nous. L'effet réseau pourra fonctionner pour un individu si celui-ci sait susciter l'envie chez d'autres personnes de le soutenir, de lui rendre service, de l'inclure dans un projet, de l'informer, etc. Cela suppose qu'il soit présent dans l'univers mental de ces personnes, et présent avec une image suffisamment positive pour que l'on ait envie de l'inclure dans une action. Qui a envie de s'entremettre d'une façon ou d'une autre avec une personne incompétente, instable, incapable de garder pour elle une information partagée sous couvert de discrétion ? Personne, ou alors il faut être inconscient. Bref, "moi" doit



être fiable dans ce qu'il peut apporter. C'est à cette condition que son tissu relationnel peut envisager de le solliciter, de l'inclure dans un dispositif politique, professionnel, associatif ou autre. C'est à cette condition que le fait de connaître et d'être connu par un grand nombre de personnes devient un atout et permet l'effet réseau.

Mais ça, c'est en quelque sorte le point de départ. Osons une comparaison avec le football. Mon réseuteur, résumé à cela, c'est le footballeur qui a une bonne endurance physique

et qui sait bien tirer ou dribbler. Il est probable qu'il marque à une occasion ou une autre, parce que ses équipiers lui auront passé la balle et que les circonstances feront bien les choses. C'est le réseutage de "bons coups". Mais cela suffira-t-il à en faire un grand capitaine ? Sans doute pas s'il lui manque le sens du terrain, la compréhension des talents des autres membres de l'équipe, s'il ne prend pas le temps d'étudier ce qui caractérise l'équipe adverse en amont du match. Et c'est là la dimension stratégique, celle que les grands entraîneurs maîtrisent, et, pour en revenir à la pratique du réseau, le sens de la Stratégie Réseaux.

Penser le réseau en termes de stratégie, c'est observer le terrain avant d'agir. C'est faire de la veille sur les faits, les dynamiques, les acteurs, les règles du jeu sur ce terrain. Sans cela, il n'est pas de réseau qui vaille. Être stratège, c'est aussi connaître l'état de son réseau. Nous recommandons notamment de prendre le temps de cartographier sa ressource réseau. Ceci réalisé, la stratégie-réseau permet, pour reprendre les principes de Foch, d'augmenter sa liberté d'action en incluant d'autres acteurs pour dépasser les limites de ses propres talents et moyens, d'économiser ses ressources personnelles en s'appuyant sur celles que votre réseau acceptera de mobiliser pour agir avec vous et enfin de concentrer ses efforts sur ce que l'on sait le mieux faire en sachant que ceux qui agiront avec soi, eux aussi, apporteront ce qu'ils font le mieux. C'est ce que nous appelons avec Nicolas Moinet le recours à la DREAM team, ces personnes qui, précisément, parce que l'on a pris le temps de réfléchir avant de bondir, apporteront les ressources les plus précieuses pour mener notre action.

Sans stratégie, l'action en réseau encourt deux risques : le risque du chien fou qui mobilise tout le monde et n'importe qui, avec une perte d'énergie considérable et des interlocuteurs qui se demandent : "mais pourquoi il s'adresse à moi pour ça ?".

Et le risque de saturation, qui consiste à lasser ceux que l'on sollicite trop souvent.

L'art du réseutage est donc largement stratégique. L'expression Stratégie Réseaux que nous employons est là pour le rappeler.

Vous écrivez en p.175 de votre dernier livre : "L'influence n'est pas la manipulation. Faire du réseau, c'est influencer, mais pas manipuler, du moins pas nécessairement. Il faut donc bien se garder de confondre les deux notions. Parce qu'il est un être sociable, l'homme est à la fois influenceur et influençable." Et vous précisez : "Influencer, c'est amener l'autre à changer (d'avis, de comportement, de vie même). Cela se fait rarement à sens unique et toujours de manière ouverte, honnête." Un grand merci à vous pour cette mise au point et cette réhabilitation du concept d'influence. Pouvez-vous préciser votre pensée ?

C'est une conviction que nous partageons avec Nicolas. Tout d'abord, sur le fond, on ne peut pas ne pas influencer. Cela signifie que tout acte de communication vise à avoir un effet sur celui avec qui l'on communique. Le simple fait de dire bonjour à quelqu'un lui signifie que l'on a pris conscience de sa présence et que l'on a une intention positive à son égard. Cela influe nécessairement sur la façon dont il perçoit notre présence, notre irruption dans son environnement. Je ne dis pas que cela influe positivement sur lui, mais cela produit quelque chose chez lui. Donc cela influence son moment présent. Or, disent les tenants de l'école de Palo Alto dans le sillage de Paul Watzlawick : "on ne peut pas ne pas communiquer." J'en conclus qu'on ne peut pas ne pas influencer. Et d'ailleurs, s'être fait influencer n'est pas en soi un signe de faiblesse. Ce peut être le cas, mais ce peut être aussi un signe d'intelligence que d'avoir su reconnaître que l'interlocuteur avait raison et qu'il était bon de faire évoluer sa position.

Cela dit, l'élément qui sépare l'influence de la manipulation, c'est la mise en œuvre d'une intention, consciente ou non, d'obtenir de l'autre qu'il développe une pensée ou agisse d'une manière contraire à son propre intérêt, voire dangereuse pour lui, alors qu'on le persuade du contraire. Et cela, ce n'est pas consubstantiel à la mise en œuvre d'une logique réseau. Bien au contraire. Nombre de réseaux ont une raison d'être très positive, humaniste. Ils cherchent à mobiliser les gens, donc ils les influencent, au service d'une cause culturelle, humanitaire, sociale. Je serai plus réservé sur ce que l'on appelle des communautés, au sens que leur a donné le sociologue canadien Rocher : les communautés enferment davantage leurs membres et l'esprit de leurs membres. C'est ce qui nous conduit à écrire que la plupart du temps la démarche réseau met en œuvre des actions d'influence ouvertes, évidentes. Ne soyons pas naïfs : tous vos lecteurs pratiquent à leur niveau une logique d'action en réseau et savent qu'ils sont associés, imbriqués dans les logiques réseaux d'autres acteurs professionnels. C'est un comportement professionnel qui s'impose à la plupart des acteurs en responsabilité. De ce point de vue, qu'il existe des jeux d'influence est évident pour tous. Que certains cherchent par une stratégie-réseau à manipuler les autres est un risque avéré. Il revient à chacun de s'en protéger en séparant le bon grain de l'influence de l'ivraie de la manipulation. ■

Penser le réseau en termes de stratégie, c'est observer le terrain avant d'agir. C'est faire de la veille sur les faits, les dynamiques, les acteurs, les règles du jeu sur ce terrain. Sans cela, il n'est pas de réseau qui vaille. Être stratège, c'est aussi connaître l'état de son réseau. Nous recommandons notamment de prendre le temps de cartographier sa ressource réseau.

L'élément qui sépare l'influence de la manipulation, c'est la mise en œuvre d'une intention, consciente ou non, d'obtenir de l'autre qu'il développe une pensée ou agisse d'une manière contraire à son propre intérêt, voire dangereuse pour lui, alors qu'on le persuade du contraire.

EXTRAITS

Stratégies informationnelles d'influence : la limite des seuls réseaux socionumériques

Au cours de l'entretien qu'il nous a accordé, Christian Marcon a montré que réduire la stratégie-réseau à la seule dimension numérique se révélait être une erreur. Et ce à plusieurs titres. Cette dimension nous ayant semblé particulièrement pertinente, nous lui avons demandé de développer son analyse.

Vous rappelez dans votre ouvrage que toute stratégie-réseau n'est pas forcément numérique. En guise d'exemple, vous montrez que "le terrain de jeu réticulaire de la diplomatie, lieu d'exercice indiscutable de stratégies d'influence, reste largement sous les radars des plateformes de médias numériques – quand bien même on s'y affronte dans le cadre de stratégies informationnelles d'influence. Il en va de même de certaines actions d'intelligence territoriale dont le fondement essentiel est de rassembler des acteurs d'un territoire, même s'il est décidé de publiciser l'action afin de valoriser son initiateur et ses parties prenantes via des réseaux sociaux." Et vous ajoutez : "c'est bien en termes de stratégie-réseaux qu'il faudra mener, penser nos analyses afin de signaler la possibilité, effective ou non au cas par cas, que les réseaux socionumériques soient mis à contribution dans la stratégie mise en œuvre." Qu'entendez-vous par là ?

"L'émergence des réseaux socionumériques a eu au moins un effet bénéfique en termes de réflexion sur les réseaux, celui de populariser l'idée même que la vie des êtres humains est réticulaire. En revanche, l'engouement pour ces plateformes de mise en relation a donné l'illusion que les réseaux socionumériques balayaient toutes les formes plus traditionnelles de réseaux.

C'est un quadruple mirage. Un mirage du grand nombre d'abord : on se berce de l'illusion que plus grand est son nombre d'amis, plus grande est son influence. C'est parfois vrai, dans certains milieux, à condition d'avoir eu une stratégie fine dans l'acceptation de ses contacts. Sans quoi, sorti du milieu des influenceurs grand public, cela n'a pas d'impact. Nos "amis" sont une collection fourre-tout, pas une ressource construite. Mirage de la réactivité : on pense que s'exprimer vite, réagir rapidement, souvent brièvement et avec un sens de la formule qui se veut définitive est un talent. C'est surtout une attitude risquée. On se fait beaucoup d'ennemis à ce compte-là. Les réseaux socionumériques procèdent plus du maquis intellectuel que de la bataille rangée. Un mirage de l'attractivité : tout le design de ces plateformes vise à nous séduire, nous rendre beaux, montrer notre attractivité personnelle. C'est l'art du *personal branding*. Avec des gens qui restent fascinés par l'esthétique et la technologie de l'outil, cela peut marcher. Face à des professionnels aguerris, qui savent démêler la façade numérique de la réalité professionnelle, cela ne tient plus.

Et enfin, il y a un mirage de la pertinence : les réseaux socionumériques seraient, par nature, pertinents pour conduire des stratégies-réseaux. Parce que le numérique est, dans l'imaginaire commun, un progrès, un atout, un gage d'efficacité moderne. Or c'est à la fois vrai et faux. Une stratégie-réseaux qui incorpore les réseaux socionumériques peut être très efficace, si le terrain de jeu est sensible aux réseaux socionumériques. LinkedIn est une plateforme professionnelle qui, pensée en termes stratégiques, peut être utile : pour identifier et contacter des personnes cibles, pour diffuser une analyse, pour influencer des débats dans une logique de lobbying numérique. Mais si vous créez votre profil en attendant que le monde vienne vous trouver et se mettre à votre service, c'est peine perdue. Comme dans toute situation d'action réseau, numérique ou pas, avoir une stratégie est une quasi nécessité lorsque l'on a une vraie ambition, un vrai projet. Avoir une stratégie et quelque chose à dire. Sans quoi, cela tourne à vide."

C'est aujourd'hui l'intrication des deux terrains, numérique et réel, qui fait la dynamique de la géopolitique

"Sur le terrain de jeu de la diplomatie, que nous mentionnons effectivement dans l'ouvrage, on a le sentiment que deux couches réticulaires s'articulent. Une couche numérique, qui est le terrain des attaques en désinformations conduites à la fois par des leaders politiques identifiés – je pense au cas Donald Trump évidemment, et par des officines discrètes, des usines à trolls, des médias sous influence qui génèrent de la désinformation massive, en particulier en cherchant à discréditer le modèle démocratique occidental lui-même, c'est-à-dire le fondement de notre vie en société. Il faut lire les productions du *Computational Propaganda Project* de l'*Internet Oxford Institute* pour en mesurer la masse et la violence. Mais ce n'est pas le sujet de notre ouvrage et ce terrain-là ne se substitue pas au travail en réseau que réalisent les diplomates pour rendre possible la cohabitation entre les pays, soutenir les positions de leurs États respectifs, dénouer des crises. Là se conduisent réellement des stratégies-réseaux, mais infiniment plus discrètes, régulées, en coulisse. C'est aujourd'hui l'intrication des deux terrains, numérique et réel, qui fait la dynamique de la géopolitique.

Il y a un autre terrain d'action qui connaît aussi cette double réticulation : l'intelligence territoriale. A cette différence près que les stratégies numériques semblent moins agressives et destructives, même si l'on n'est à l'abri de rien. En France, on ne voit pas les régions se prendre à partie avec acrimonie. Beaucoup plus intéressantes sont les démarches mises en œuvre, à l'initiative de Conseils Régionaux, ou de filières, ou de territoires plus localisés, pour mettre en place et faire vivre des stratégies-réseaux d'acteurs de terrains. Les démarches se sont multipliées avec une volonté des Régions de regrouper les réseaux pour n'avoir qu'un seul interlocuteur majeur par domaine d'activité. Et aussi avec la volonté d'associer la recherche et développement aux réseaux, ce qui est une bonne démarche pour nourrir l'innovation. Évidemment, cela conduit parfois à un enchevêtrement de réseaux dans lesquels les entreprises ont un peu de mal à se repérer, mais c'est un moindre mal par rapport au fait de manquer de coordination. Cela dit, pour ces réseaux, l'essentiel reste la mise en œuvre d'une stratégie et l'existence d'un pilotage effectif. Ce n'est pas la cohérence de principe qui fait la réussite des réseaux d'intelligence territoriale. C'est la cohérence dans l'action, ce qui suppose un vrai pilotage et, très prosaïquement, la présence des bonnes personnes aux bons endroits."

EXTRAITS

Ethique, influence et manipulation : quand "faire" du réseau s'apparente à un art

"Attention : à force de faire du réseau, on pourrait facilement dériver vers un extrême bien connu : aimer le réseau pour le réseau, oublier la fin et dès lors franchir la ligne blanche qui sépare l'influence de la manipulation." *Tout au long de leur ouvrage, Stratégies Réseaux (op.cit.), Christian Marcon et Nicolas Moinet rappellent que l'influence ne doit pas se confondre avec la manipulation et qu'agir au sein des réseaux exige tout à la fois le respect de règles éthiques et une fine connaissance des ressorts de l'humain. En un mot comme en cent, et à y regarder de près, il est indéniable que "faire du réseau est un art". [Les extraits des p.4 et 5 sont publiés ici avec l'aimable autorisation de VA Editions].*

"Faire du réseau, c'est influencer, mais pas manipuler, du moins pas nécessairement. Il faut donc bien se garder de confondre les deux notions. Parce qu'il est un être sociable, l'homme est à la fois influenceur et influençable. Exister, c'est vivre avec les autres, être en interaction. L'influence est donc au cœur de nos relations, qu'elles soient amicales, amoureuses ou professionnelles. Influencer, c'est amener l'autre à changer (d'avis, de comportement, de vie même). Cela se fait rarement à sens unique et toujours de manière ouverte, honnête. À l'opposé, manipuler, c'est traiter l'autre comme un objet (étymologiquement, prendre avec la main), en faire un moyen au service de ses intérêts et donc nier son humanité. Certains réseaux influencent la société, les lois, les médias. D'autres (les sectes, les réseaux terroristes) manipulent les personnes pour en faire des serviteurs. Les premiers acceptent le jeu de la liberté, les seconds lui préfèrent l'aliénation. Alors ne nous trompons pas.

"Faire" du réseau est un art. Et comme tout art, il s'apprend tant sur le terrain que sur les bancs de l'école ou par la lecture des stratégies. Ces allers-retours permanents entre la théorie et la pratique sont essentiels pour devenir un homme ou une femme de réseau. Bien sûr, il y aura toujours l'exception qui confirme la règle. Mais c'est précisément une exception ! L'art de "faire" du réseau s'inscrit dans une époque et une culture. On ne peint pas de la même manière dans l'Italie de la Renaissance de Michel-Ange, la France impressionniste de Cézanne ou l'Espagne franquiste de Picasso. De même, on ne "réseaute" pas de la même manière à la Cour de Louis XIV, dans les cercles de pouvoir de la III^{ème} République ou dans le cyberspace. Les comportements et les techniques changent, chacune entraînant l'autre. Mais il y a des invariants : la société évolue, mais pas la nature de l'homme. Les mails du XXI^{ème} siècle peuvent être aussi dangereux que les traits d'esprit du XVII^{ème}. Si nous parlons d'art du réseau, c'est à bon escient. Être artiste ou artisan, ce n'est pas simplement maîtriser un ensemble de techniques. L'artisan applique ses techniques avec talent ; l'artiste est porté par un génie créatif. Dire de quelqu'un qu'il est un bon artisan du réseau est déjà un véritable compliment. Le considérer comme un artiste du réseau, c'est observer qu'il met son talent au service d'une cause supérieure, qu'elle soit divine, politique, sociale, économique et si possible, dans tous les cas, humaniste." [p.175-176]

De la puissance et de la permanence des liens humains au sein du monde cyber

*Cette dimension humaine associée à l'art du réseau parcourt comme un fil d'Ariane l'ouvrage de Christian Marcon et Nicolas Moinet. A cet égard, on notera qu'ils ne craignent pas de se montrer en décalage et quelque peu circonspects quant à la prédominance affichée des cyber-réseaux, comme le prouve leur conclusion : "Les réseaux socionumériques professionnels jouent trois rôles. Premièrement, ils sont le support idéal de votre publicité personnelle (votre *personal branding*, pour employer un langage qui se veut plus professionnel). Vous y diffusez l'image la plus flatteuse possible de vous-même. Sans exagérer, car cela finit par se savoir ! Deuxièmement, ils vous permettent une prospection ciblée de contacts qui accepteront de devenir vos "amis" numériques. En clair, ils veulent bien s'intéresser à vous au moins un instant (parfois davantage, bien entendu), vous autorisent à prendre contact avec eux et acceptent que vous vous prévaliez de faire partie de leurs contacts. Troisièmement, ces réseaux vous proposent des groupes de discussion, des hubs sur des sujets professionnels grâce auxquels vous pourrez vous informer, participer à des échanges qualifiés, vous faire remarquer... Le tout conjugué vous ouvre les portes de réseaux *a priori* bien disposés à votre égard. Mais encore faut-il jouer le jeu : être actif, savoir remarquer et relayer les productions qualitatives publiées par vos amis numériques et les autres, contribuer avec compétence aux échanges, relier les uns aux autres... [...] Moyennant un réel investissement en temps et en contributions, en sachant faire preuve de savoir-vivre en réseau numérique, il est possible d'acquérir une audience suffisamment nombreuse, ou spécialisée pour que celle-ci devienne, le moment venu, un atout dans votre Stratégie Réseaux. [...] Pour autant, jusqu'à quel point votre réseau socionumérique est-il une force ? Pouvez-vous réellement compter sur la mécanique des six degrés qui, disait Stanley Milgram, séparent n'importe qui de n'importe qui, dès lors que A fait le lien avec B, lequel fait le lien avec C, lequel... Soyez circonspect : pourquoi le contact du sixième rang désirerait-il devenir votre ami ou s'engager réellement à votre côté dans une Stratégie Réseaux ?*

Pis ! Les réseaux socionumériques sont mouvants, réactifs, voire éruptifs. Héros d'un jour, pestiféré le lendemain pour un propos, un acte. Bientôt une présomption de comportement futur que les algorithmes anticiperont ? En résumé, si les réseaux socionumériques sont une arme stratégique, ils ont l'instabilité de la nitroglycérine. À manier donc avec précaution. Reste un second type de cyberréseau : ce lien numérique entretenu avec vos contacts dans la vraie vie pour, vraiment ou ne serait-ce que symboliquement, garder vivante une relation. Le cyberréseau comme palliatif de l'éloignement, de l'indisponibilité, des détours que nos chemins de vie nous font prendre. Ce type-là de cyberréseau est moins "hype", mais il pourrait bien constituer un levier d'action plus fiable." [p.178 à 180]

EXTRAITS

Le réseau à la manœuvre : sur les brisées du maréchal Foch

Universitaires et chercheurs, Christian Marcon et Nicolas Moinet ont cependant toujours le souci de "coller au terrain". Leur dernier ouvrage Stratégie Réseaux (op.cit.) a ainsi logiquement pour sous-titre Construire & réussir son réseau - Les facteurs clés de succès. Partant du principe que c'est dans le mouvement que fleurit le réseau, les deux auteurs mettent en avant trois grands principes, lesquels se fondent sur les enseignements bien connus en matière de stratégie du maréchal Foch.

"Développer un réseau, ce n'est pas constituer un stock, mais créer du mouvement. Un mouvement qui passe par vous au lieu de vous ignorer. Cela vous apporte et vous engage tout à la fois. Pour que le mouvement créé ne soit ni improductif ni éphémère, il faut vous approprier les grands principes de la stratégie. Ceci s'applique totalement à la manœuvre en réseau. Nous les empruntons au maréchal Foch.

Principe n° 1. Garder sa liberté de manœuvre. Rappelez-vous que, étymologiquement, le réseau fut d'abord un moyen d'enserrer et de restreindre la liberté de mouvement. Si les réseaux des autres peuvent éventuellement nuire à votre projet, qu'au moins les vôtres y contribuent ! [...] Que signifie l'expression "garder sa liberté de manœuvre" dans notre cas ? Tout d'abord, pensez à toujours conserver plusieurs chemins réseau 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 quitte l'entreprise ou se trouve indisponible lorsque vous auriez besoin d'elle. Laisser au seul président ou animateur le soin d'être le représentant de votre réseau auprès des autorités, c'est prendre le risque de n'être plus connu si ledit président ou animateur vous quitte. Vous lui accordez une centralité d'intermédiation excessive. Mieux vaut agir en tandem, ou à trois dans ce genre de prise de contact. Garder sa liberté de manœuvre, c'est encore considérer tout nouvel entrant dans votre réseau sous l'angle de la liberté de manœuvre qu'il apporte. Pour un réseau limité, qui manque de bras dans son action, tout nouveau membre est apparemment désirable. Mais quelle sera sa disponibilité ? A-t-il l'esprit d'équipe ? Dans un réseau qui cherche à développer une action locale, de type politique, faut-il rechercher activement l'entrée de nouveaux commerçants si cette profession est déjà bien représentée ? Ne vaudrait-il pas mieux orienter sa démarche vers des représentants d'une autre profession, mal ou non représentée dans ce réseau ? Cela créerait une opportunité d'actions nouvelles. Prosaïquement, vous avez sans doute au moins à gagner en cherchant à vous rapprocher de tous les membres de votre club sportif qu'en cherchant à nouer aussi des contacts auprès d'autres acteurs issus d'autres mouvements. L'exhaustivité est rarement souhaitable.

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. Jusqu'à ce que l'animateur ou n'importe quel autre membre du réseau crie "STOP ! Nous n'en pouvons plus." Considérez [...] que tout réseau est un espace où convergent des intérêts qui ne sont pas tous et toujours compatibles. Il est donc normal que des projets fleurissent qui ne sont pas compatibles entre eux. 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. Après tout, le réseau n'est pas une bonne à tout faire.

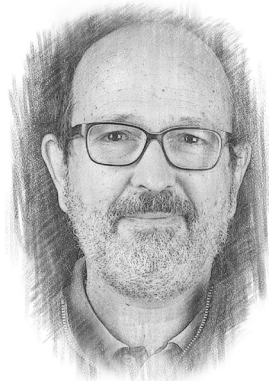
Principe n° 3. Économiser ses forces. À quoi sert un réseau professionnel ? À dégager des synergies, autrement dit à faire mieux en s'épuisant moins. Le réseau professionnel est désiré pour cela : il vous fait gagner du temps, économiser de l'énergie personnelle, trouver des solutions plus futées, améliorer vos capacités, économiser de l'argent aussi, bien sûr. Mais pour cela, il vous faut donner. Donner de vous-même pour espérer recevoir cet apport qui, le moment venu, vous permettra d'économiser vos forces. Pour y parvenir, il faut par exemple savoir économiser son réseau, ne pas le solliciter constamment. Sans cette précaution, on vous confondra rapidement avec ces gens qui n'ont jamais de cigarettes au motif qu'ils essaient d'arrêter de fumer... mais passent leur temps à en demander aux autres. Assez malvenu, en matière de relation de réseau. Celui qui demande du temps, mais n'en a pas à donner sera vite catalogué. Or le réseau est un accélérateur de réputation, positive comme négative. Alors prudence. Économisez vos forces aussi en n'entrant pas dans plus de réseaux que vous n'en pouvez décemment fréquenter et en ayant un rôle actif dans chacun d'eux. À vouloir être partout, on n'est plus nulle part. Économisez vos forces encore en n'étant pas forcément toujours disponible pour tous et pour toutes les tâches. Il faut aussi savoir dire non. Mais quand vous vous engagez, soyez présent, actif. Ces forces-là ne doivent pas être chichement mesurées. Ce qu'elles vous apporteront en retour – nul ne sait quand – vaudra bien l'investissement que vous y aurez mis point." [p.169 à 172]

BIOGRAPHIE

Christian Marcon est professeur des universités en Sciences de l'information et la communication à l'IAE-Université de Poitiers, et responsable de l'axe *Intelligence stratégique internationale* au sein du laboratoire CEREGE (Centre de recherche en gestion). Proche de Nicolas Moinet, personnalité bien connue de l'université française en matière de l'intelligence économique – lequel est intervenu à plusieurs reprises dans nos colonnes –, ils viennent de publier ensemble *Stratégie Réseaux* (VA Editions, 2021), qui est la suite logique et réactualisée leur ouvrage pionnier sur le sujet, *La stratégie réseau* (Editions ZeroHeure, 2000).

Comme Nicolas Moinet, Christian Marcon présente un parcours universitaire en prise directe avec le monde entrepreneurial. En 1998, il soutient sa thèse : *L'intelligence économique : l'environnement pertinent comme variable stratégique. Justification théorique et approche instrumentale*, qu'il complète en 2010 par une Habilitation à diriger des recherches sur le thème : *Perspectives pour un développement des recherches sur l'intelligence économique en sciences de l'information et de la communication*.

Christian Marcon occupe un positionnement en phase avec le réel, en assurant des enseignements au carrefour de l'intelligence économique (management des réseaux, veille et intelligence économique) et de la communication (marketing de l'événement, communication événementielle, communication orale), tout en étant en contact constant avec des entreprises et des collectivités territoriales, ce qui lui permet de nourrir ses réflexions des retours terrain qu'il peut observer.



Christian Marcon poursuit ses recherches sur trois axes majeurs : l'intelligence économique – à ses yeux objet de recherche encore insuffisamment exploré dans sa dimension communicationnelle ; les stratégies-réseaux dans leurs aspects stratégiques, relationnels et numériques ; la question de la durabilité en matière d'information et de communication, incluant la problématique de l'hybridation des connaissances.

Après en avoir été le corédacteur en chef pendant quatre ans, il dirige maintenant la *R2IE, Revue internationale d'intelligence économique* (voir lien ci-après). Il est également co-président du colloque annuel franco-canadien COSSI (Communication, organisations, société du savoir, information) et membre du Groupe de recherche international en information, communication et documentation durables (GRICODD).

Outre ses nombreuses publications dans des revues spécialisées, on peut, parmi ses principaux travaux, se reporter à *La recherche française en intelligence économique* (L'Harmattan, 2014), *Développez et activez vos réseaux* (Dunod, 2008), *L'intelligence économique* (Dunod, 2011) – ces deux derniers ouvrages ayant été écrits avec

Nicolas Moinet, en sus de ceux déjà cités – sans oublier *Information et communication durables. Utopies, discours et pratiques* (coécrit avec Monica Mallowan, Editions ISTE, 2019).

Pour en savoir plus : <https://iae.univ-poitiers.fr/christian-marcon/> et aussi <http://crem.univ-lorraine.fr/production/revues/r2ie>

L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ECONOMIQUE

"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.

"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. L'entretien que nous a accordé Christian Marcon va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACTS

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

South America (São Paulo) : + 00 (55) 11 8354 3139

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action