



Christian Marcon : « La plupart des gens ne se sentiront à l'aise dans un réseau que s'ils peuvent croire à la fiabilité des autres membres et leur faire confiance »

Professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'IAE-Université de Poitiers, Christian Marcon est un spécialiste de l'intelligence économique, notamment sous l'angle de la communication, et mène depuis plusieurs années des recherches sur les stratégies d'acteurs en réseau.

À ce titre, il a développé une véritable expertise sur les systèmes de réseau et insiste sur la nécessité de déployer une stratégie pour profiter véritablement de leur puissance. Fin connaisseur des processus de la confiance, il passe au crible les critères de réussite d'un réseau et nous parle de raison d'être, d'éthique et de qualité des liens entre les membres. Une immersion au cœur du fonctionnement des réseaux, ou comment naît la confiance !

Pourquoi Socle ?

En un temps où les repères au sein des sociétés humaines s'estompent ou semblent voler en éclats, chacun s'accorde à reconnaître qu'il « faut recréer du lien social ».

Mais un tel impératif ne se décrète pas. Il naît du vécu et du réel, il s'affermi au fil du temps, au cœur de sociétés tout à la fois ouvertes sur le monde et ancrées dans leurs territoires. En ce sens, cette vertu (au sens romain de virtus) qu'est la confiance s'impose en douceur, en tous temps et en tous lieux, comme le socle du bien commun.

C'est pour y réfléchir avec vous, mois après mois, que nous engageons ici, avec des experts venant de tous les horizons, une réflexion de fond sur la crise de confiance que nous traversons.

Car pour que société puisse rimer avec liberté, il faut un socle solide qui se nomme confiance, qualité décidément éternelle et universelle.

**Gens de
Confiance**

Vous rappelez en préambule de votre dernier livre (Stratégie réseaux, coécrit avec Nicolas Moinet, VA Éditions, 2021) que « faire du réseau » exige avant tout de définir une stratégie. Pourquoi ?

Un réseau peut se définir comme un ensemble d'acteurs créant entre eux des liens durables et menant des actions communes. Il existe des réseaux d'individus, mais aussi d'administrations, d'entreprises, etc. Dans un réseau, on distingue trois caractéristiques : la pérennité de l'action, même si celle-ci s'inscrit parfois en pointillés dans le temps, avec des pics d'activité ; le fait que les membres se connaissent et se reconnaissent, pour leurs professions notamment ; et surtout, qu'ils s'apprécient. Ce dernier point est capital. Pour qu'un réseau fonctionne, une phase de découverte est primordiale afin que les personnes se rencontrent et aient envie de mener ensemble des actions, sans que cela ne leur soit imposé.

À ce titre, le réseau se distingue donc du simple groupe de travail, où l'on ne choisit pas forcément ses collaborateurs. Il se différencie aussi de la logique communautaire, qui incite au repli

sur soi. Lorsque l'on appartient à une communauté, on peut s'y trouver enserré et avoir du mal à étendre son horizon. Le réseau suppose d'avoir des affinités les uns avec les autres, mais laisse toujours la liberté de ne pas garder le lien.

Vivre en réseau est quelque chose de parfaitement naturel. Nous avons tous nos réseaux familiaux, professionnels, amicaux, etc. En revanche, dès lors que nous décidons de faire aboutir un projet au moyen d'un réseau, il est indispensable de penser l'action en termes de stratégie. Ce que nous nommons, Nicolas Moinet et moi-même, la « stratégie réseaux ». Cette dernière consiste à organiser une action volontaire et coordonnée d'acteurs d'un réseau afin d'atteindre un objectif donné. Les exemples sont évidemment multiples, que ce soit dans la vie politique, dans le monde entrepreneurial ou universitaire, etc. La confiance est alors un véritable ciment. Sans confiance, il n'est pas de réseau – ou alors uniquement en fonction d'intérêts bien compris et de risques sciemment partagés. Les gens n'acceptent de suivre quelqu'un d'autre que pour deux raisons : la confiance ou la peur !

Selon les chercheurs, les approches de la logique de réseau varient quelque peu. Le sociologue Ronald Burt considère que la création d'un réseau est intentionnelle et obéit au sentiment qu'il faut absolument s'en construire un. D'autres sont plus mitigés et soulignent le fait qu'il ne suffit pas de connaître du monde pour se voir proposer quelque chose. La stratégie à déployer est en revanche un thème très peu abordé, qui nous a toujours semblé essentiel avec Nicolas Moinet. Notre premier ouvrage paru en 2000 s'intitulait *La stratégie-réseau* (Éditions 00h00). Pour son actualisation en 2021, nous avons souhaité le renommer *Stratégie Réseaux* (VA Éditions, 2021), au pluriel donc, en intégrant les plateformes de réseaux sociaux qui ont transformé le paysage – sans pour autant changer notablement la nature humaine.

Vous dites plus précisément que « faire du réseau » n'est pas concrétiser une succession de « coups », mais s'apparente bien plutôt à un art. Qu'en est-il ?

Hervé Bommelaer, auteur et consultant en *outplacement*, souligne que certaines personnes n'arrivent à rien malgré leur réseau, car il leur manque la « tournure d'esprit ». L'esprit réseau est effectivement décisif, et il relève avant tout d'une forme d'art humain – même si l'application d'une méthode peut aider. Il s'agit de créer de la sympathie et de la confiance, les deux naissant en général en

parallèle. On le voit bien dans le domaine sportif par exemple : une fois que règne une certaine camaraderie, la confiance peut croître. La clé est d'être à la fois agréable et

fiable ; les personnes guidées réussissent mal dans le réseau. Agir en réseau, c'est d'abord donner de soi. En échange, les personnes sollicitées auront envie de se donner à leur tour – tel est en tout cas le pari à tenir. L'économiste Guy Massé a l'habitude de dire que l'effet réseau, c'est « moi » à la puissance « nous ». Pour bénéficier d'un tel effet, il faut effectivement que le « nous » représente suffisamment de monde, mais à condition que le « moi » soit attractif, sans quoi le résultat sera négatif et contre-productif. Il faut absolument donner aux autres l'envie de nouer des relations avec nous. Disons-le d'emblée : la timidité n'est pas un frein. Elle n'empêche pas la fiabilité, autre condition *sine qua non* de l'efficacité d'un réseau. Si elle s'allie au don de soi, au don de temps, elle se dépasse.

D'ailleurs, le temps est également un facteur clé. Les gens pressés échouent. À la manière du sociologue américain Mark Granovetter, on peut distinguer les

liens forts des liens faibles. Les premiers qualifient un cercle d'individus que l'on connaît bien, personnellement autant que professionnellement, avec qui la confiance est déjà établie et sur qui l'on sait pouvoir compter quoi qu'il arrive. La tentation est forte de considérer que seuls ces liens ont de la valeur, au risque d'un certain repli sur ce premier réseau. Pourtant, les liens faibles, établis avec des personnes moins proches, sont tout aussi importants car ils nous ouvrent sur des ressources différentes. Dans la recherche d'emploi, ils sont d'ailleurs ceux qui donnent le plus de résultats.

En définitive, la stratégie réseaux est un art qui nécessite d'aimer cette pratique et de se laisser le temps de construire des liens de confiance. Évidemment, cette aptitude dépend des qualités de chacun, mais cela se travaille aussi. Je soulignerais que nous ne sommes pas timides ou non timides, de façon binaire ; je dirais plutôt que nous avons *des* timidités. Tel contexte effraiera l'un mais pas l'autre, par exemple. Il convient donc de personnaliser notre façon de faire du réseau, en s'appuyant sur nos forces et les situations où nous avons le plus d'assurance. Enfin, comme je le dis souvent à mes étudiants : que risque-t-on à essayer ? Le risque est somme toute assez relatif !

Vous insistez sur la nécessité d'exiger une éthique au sein des réseaux, pour éviter tout glissement nocif qui permettrait de verser dans la manipulation. Peut-on vraiment se prémunir de ces risques ? Que pensez-vous de la logique de parrainage mise en œuvre au sein du réseau Gens de Confiance ?

L'éthique est une question très personnelle. Des personnes ayant une vision éthique assez faible peuvent très bien s'organiser en réseau sur une logique de crainte ou de peur. En soi, le réseau n'est donc ni éthique, ni pas éthique. C'est l'usage qui en est fait qui pourra être ainsi qualifié.

Il existe deux approches de l'éthique : l'éthique de fin considère que la finalité doit être éthique, peu importe les moyens utilisés ; alors que l'éthique de moyens veillera littéralement à ce que les moyens employés restent éthiques. Spontanément, cette dernière est souvent mise en valeur. C'est oublier que de grandes avancées, sociales par exemple, ont été acquises par des moyens discutables. Pour faire voter l'abolition de l'esclavage par exemple, Abraham Lincoln n'hésita pas à acheter des voix.

L'expérience montre cependant que la plupart des gens ne se sentiront à l'aise dans un réseau que s'ils peuvent croire à la fiabilité des autres membres et leur faire confiance. C'est donc l'éthique, de moyens mais aussi de fin, qui conditionne la confiance. Parce que nous partageons une même éthique, je peux

On touche là à une sorte de « métaconfiance » : j'accorde ma confiance aux gens pour que, en retour, leur confiance soit fondée

faire confiance à l'autre. Avant d'intégrer un réseau, un futur membre a donc besoin de connaître son éthique. Lorsque celle-ci est explicitement communiquée, les échanges et comportements postérieurs en seront grandement facilités.

Quant à la logique de parrainage, elle n'est évidemment pas la seule à être pratiquée dans le développement d'un réseau. Dans le monde associatif notamment, elle n'existe pas ; en revanche, c'est l'engagement constaté sur le terrain qui permettra de mesurer le degré de fiabilité. L'idée de confiance accordée par l'action de parrainage renvoie à la loi dite de la triple confiance : une personne en recommande une autre, une personne est donc recommandée, et une autre recevra la personne recommandée par la première.

Gens de Confiance me semble s'inscrire dans ce triangle de la confiance, qui implique un engagement de chacun. Évidemment, le parrainage doit être fondé et accordé uniquement à des gens en qui nous avons réellement confiance. On touche là à une sorte de « métaconfiance » : j'accorde

ma confiance aux gens pour que, en retour, leur confiance soit fondée. Ainsi le parrainage permet-il d'assurer un socle de départ solide, avec une translation de la confiance. Soit dit en passant, s'il n'existe pas de barrière à l'entrée d'un réseau, les stratégies de discernement de la fiabilité seront de toute façon mises en place au-delà. Le parrainage est donc une stratégie judicieuse pour réduire d'emblée le risque de manipulation ou de détournement d'un réseau. Il affiche également de manière explicite les règles internes.

Il me semble en effet primordial que tout réseau exprime clairement sa raison d'être et ses règles du jeu. Tôt ou tard, celles-ci devront l'être, mais mieux vaut faire l'économie des quelques déboires dus à un manque de clarté. De manière générale, cinq conditions doivent être réunies pour qu'un réseau fonctionne : une forte raison d'être, des personnes qui animent le réseau, un règlement clairement établi et communiqué, des sujets d'échange et de partage entre les membres (si aucune affinité ne les relie, le réseau n'a pas lieu d'être !) et enfin une structure organisée. ■

REPÈRES

Christian Marcon



Né en 1961, Christian Marcon est professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'IAE-Université de Poitiers, et responsable de l'axe « Intelligence stratégique internationale » au sein du laboratoire de recherches CEREGE (Centre de Recherches en Gestion). Docteur en sciences économiques, il obtient en 2010 l'habilitation à diriger des recherches sur le thème « Perspectives pour un développement des recherches sur l'intelligence économique en sciences de l'information et la communication ». Christian Marcon a dirigé plusieurs masters à l'IAE Poitiers, et est actuellement en charge du master Intelligence économique. Depuis 2020, il est en outre directeur de la *Revue internationale d'Intelligence économique*.

Auteur de nombreux articles, Christian Marcon a également publié plusieurs ouvrages dont *Stratégie réseaux* en collaboration avec Nicolas Moinet (VA Éditions, 2021), *Information et communication durables* (co-écrit avec Monica Mallowan, Éditions ISTE, 2019), *La recherche sur l'intelligence économique* (L'Harmattan, 2014), *L'intelligence économique* (avec Nicolas Moinet, Dunod, 2011), *Développez et activez vos réseaux professionnels* (avec Nicolas Moinet, Dunod, 2007). (Pour en savoir plus : <https://iae.univ-poitiers.fr/christian-marcon/>)

Christian Marcon: "Most people will only feel comfortable in a network if they can believe in the reliability of the other members and trust them"

Christian Marcon is a university professor of Information and Communication Sciences at IAE-University of Poitiers. He is a specialist in economic intelligence, particularly from the standpoint of communication, and has been conducting research for several years on the strategies of networked entities. As a result, he has developed a thorough

expertise on network systems and stresses the need to deploy a strategy to truly benefit from their power. A connoisseur of the mechanisms of trust, he sifts through the criteria for network success and talks to Socle about the purpose, ethics, and quality of the bonds between members. A truly in-depth look at how networks operate and how trust is born!

EXTRAITS & RÉFÉRENCES

Le développement des plateformes numériques et les nouveaux usages ne changent pas radicalement les rapports anthropologiques

Au cours de notre entretien, Christian Marcon est revenu sur le développement des réseaux, marqué par les évolutions ou révolutions technologiques. En tant que spécialiste de l'intelligence économique territoriale, il a également souligné le rôle toujours actuel des réseaux dans les territoires éloignés de métropoles.

Histoire des réseaux et évolutions technologiques

« La pratique du réseau est attestée depuis l'Antiquité car des textes en témoignent. Des réseaux pouvaient être créés localement, motivés par la proximité géographique. D'autres étaient institués par les pouvoirs politiques, comme au temps de l'empire romain ou, plus tard, de l'empire carolingien. Si les échanges épistolaires ont marqué une première étape dans le fait de resserrer les réseaux en abolissant la distance géographique, la progression en ce sens n'en a été que plus radicale par la suite, avec notamment le développement du chemin de fer qui favorisait les rencontres physiques. On constate par exemple que, dans les milieux scientifiques qui avaient déjà l'habitude de correspondre par courrier, la facilitation des rencontres et des congrès a encore accéléré le mûrissement des recherches. Des évolutions technologiques ont ensuite permis de s'affranchir, non seulement de la distance, mais aussi du temps, en particulier grâce à l'invention du téléphone. Les récentes évolutions numériques suivent la même direction, en permettant des contacts toujours plus vite, toujours plus loin. À défaut d'une réelle proximité physique, la visioconférence offre par exemple une proximité visuelle. Cela étant, évolutions technologiques ou pas, un fait reste incontestable : le besoin de se rencontrer et de se connaître. En réalité, je ne crois pas que le développement des plateformes numériques et les nouveaux usages changent radicalement les rapports anthropologiques. La nature humaine n'évolue pas au rythme du progrès technique. Le post-confinement a d'ailleurs montré que les étudiants sont revenus dans les salles de cours dès qu'ils en ont eu la possibilité, car rien ne remplace le contact humain.

Les réseaux sociaux numériques affichent évidemment certains avantages fonctionnels : se présenter de manière efficace et succincte en travaillant le *"personal branding"*, entrer en contact avec des personnes aux mêmes centres d'intérêt que nous et rejoindre leurs groupements (les fameux hubs de LinkedIn par exemple), ou tout simplement garder le lien avec des personnes que l'on connaît déjà. Néanmoins, leur impact en termes de stratégie réseaux ne me semble pas aller au-delà. La nature humaine est ainsi faite que les projets menés à bien le sont généralement par des personnes qui se connaissent réellement et s'apprécient. Au regard de la pyramide des besoins de Maslow, la relation de réseau répond naturellement à tous les échelons de cette pyramide, que ce soit notamment le besoin de sécurité, d'appartenance et d'estime. Le besoin d'accomplissement de soi peut également passer par une logique de réseau. Mais en réalité, les réseaux sociaux numériques n'apportent rien de plus par rapport aux réseaux classiques. Ils ne peuvent pas non plus les remplacer car le besoin de rencontre physique reste inhérent à l'être humain. »

De l'importance des réseaux du point de vue de l'intelligence économique territoriale

« Les réseaux relationnels sont la couche vibrante des territoires, leur source d'énergie et de créativité. On ne peut pas administrer un territoire verticalement. Il est important de laisser leur autonomie aux institutions locales, aux associations, aux entreprises, etc. Par ailleurs, il ne faut pas croire que la métropolisation soit recherchée sciemment. Certains territoires ne sont pas construits autour d'une métropole. Le développement de réseaux est alors primordial, que ce soit parfois de manière imposée, par exemple par une collectivité territoriale obligeant les acteurs locaux à s'organiser pour parler d'une seule voix, ou librement, à l'initiative de personnes désirant travailler ensemble. Cela s'illustre beaucoup dans le développement durable et dans l'agriculture biologique. En tous les cas, il s'agit toujours de créer de la relation, du soutien, de l'échange d'information, de la mise en œuvre de projet.

Pour asseoir sa légitimité à participer à de tels réseaux, quatre éléments sont prépondérants. Tout d'abord, dans certains contextes, la légitimité du titre, de la fonction prévaut. Si l'on n'a pas un "grade" suffisant, on ne sera pas entendu ! Dans d'autres cas, ce sera peut-être le charisme qui l'emportera. Cela se vérifie en particulier sur les territoires non métropolitains, où des leaders s'imposent par leur énergie et leur capacité à rassembler. Néanmoins, deux qualités restent incontournables : la compétence et l'engagement. Les incompetents sont vite balayés, de même que ceux qui ne s'investissent pas sur le terrain. »

LE REGARD DE GENS DE CONFIANCE

La confiance est un ciment sans lequel il n'est pas de réseau

Il arrive fort heureusement que le monde de la recherche et celui de l'entreprise parviennent aux mêmes constats. C'est ce qui nous a sauté aux yeux en lisant l'analyse livrée en ces pages par le professeur Christian Marcon, de l'université de Poitiers. Plusieurs éléments clés évoqués par lui recourent ce qui fut la trame de notre initiative entrepreneuriale dès l'origine. Tout d'abord, il est indispensable d'exprimer sa raison d'être et ses règles du jeu pour qu'un réseau vive de façon cohérente et efficace. Cela ne s'improvise pas. Ensuite, par-delà une méthode, il faut une vision et surtout un esprit, « l'esprit réseau ». Pour créer de la relation, on doit donner de soi et susciter la sympathie, la clé étant comme il le dit, d'être à la fois agréable et fiable, puis laisser ce lien mûrir et prospérer. C'est là que peut intervenir ce que Christian Marcon nomme la loi de la triple confiance, qui se concrétise dans les faits par le parrainage, « stratégie judicieuse pour réduire d'emblée le risque de manipulation ou de détournement d'un réseau ».

Gens de Confiance use des vertus du numérique pour optimiser les atouts des uns et des autres, sans

tomber dans le fétichisme technologique. Comme Christian Marcon le rappelle, la pratique du réseau est attestée depuis la nuit des temps. L'essor de la technologie n'a fait qu'exacerber des réalités qui ont toujours existé. « *Évolutions technologiques ou pas, un fait reste incontestable : le besoin de se rencontrer et de se connaître.* » Et, ajoute-t-il, « *je ne crois pas que le développement des plateformes numériques et les nouveaux usages changent radicalement les rapports anthropologiques* ». De fait, il est réconfortant de constater que l'humain reste premier, car « *les réseaux relationnels sont la couche vibrante des territoires, leur source d'énergie et de créativité* ».

Oui, c'est une belle leçon de croyance en les vertus de l'humain que nous transmet ici Christian Marcon. Aussi accueillons-nous avec bonheur ce plaidoyer humaniste qui correspond à notre philosophie depuis la création de Gens de Confiance.

Ulric Le Grand

cofondateur de Gens de Confiance

La philosophie de Gens de Confiance

Individualisme exacerbé ? Délitement des structures traditionnelles d'entraide ? Oubli du respect d'autrui, et de la parole donnée ? De fait, les sociétés contemporaines s'interrogent sur leur devenir.

Ce constat a présidé à la naissance, en 2015, de Gens de Confiance, plateforme de petites annonces, basée sur la confiance et la courtoisie, ouverte à tous, sur recommandation. Ses petites annonces en font un laboratoire dans l'espace virtuel complexe qu'est internet. Par cette symbiose entre la technique et l'humain, Gens de Confiance n'a pas la prétention

de changer le monde, mais plus modestement de favoriser la renaissance de la confiance, ce lien subtil qui lie les uns aux autres au sein d'un réseau. Gens de Confiance transpose ainsi, dans l'universalité du monde numérique, l'ancien système de connexions qui existait hier au sein du village. Cette démarche va bien au-delà d'un simple échange de biens et de services. Elle vise à recréer, très concrètement, du « lien social ». Via cette lettre, nous entendons ainsi apporter notre contribution au débat public sur la renaissance de la confiance comme socle des sociétés humaines.