



Communication & Influence

N°125 - Septembre 2021

Quand la réflexion accompagne l'action

Le fil d'Ariane des réseaux : pas d'influence sans confiance. Le décryptage de Christophe Assens

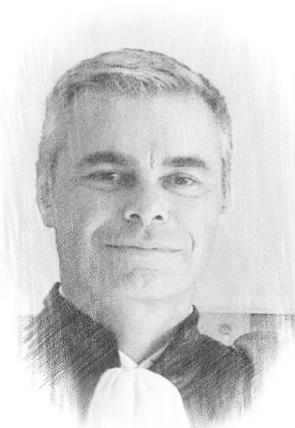
Pourquoi Comes ?

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.

Recueillir, traiter et produire de l'information sur le mode réseau constitue indéniablement un fort levier amplificateur d'influence. Le jeu intelligent du réseau repose sur l'idée qu'il est parfois nécessaire de sortir de l'isolement, pour faire avancer des projets nécessitant les compétences de partenaires, ou pour peser collectivement sur le plan politique ou/et économique. Mais ces opérations subtiles ne peuvent fonctionner que s'il existe un socle de confiance entre les membres du réseau.

Docteur en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches, Christophe Assens est professeur en sciences de gestion à l'université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) et directeur-adjoint du laboratoire de recherche en management LAREQUOI, fédérant une centaine de chercheurs. Il vient de publier Réseaux, les nouvelles règles du jeu (VA Editions, 2021).



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Christophe Assens rappelle que savoir agir en réseau ne s'improvise pas. Bien plus que de maîtrise de la technique, il s'agit ici d'un plaidoyer vigoureux en faveur de la culture générale et de l'esprit critique, indispensables pour lutter contre la submersion informationnelle et communicationnelle.

Dans le mot réseaux, on appréhende souvent en premier lieu la dimension technologique (électrique, informatique, hydrographique...). Le terme réseaux sociaux conforte cette approche, en lui associant la notion d'algorithme. Or, vous mettez l'accent sur la dimension humaine des réseaux, en insistant sur ce critère-clé que constitue la confiance comme socle des réseaux. Pour quelle raison ?

Que ce soit au niveau international ou local, je suis intimement convaincu que le réseau s'incarne à travers la confiance que s'accordent les êtres humains entre eux. Prenons l'exemple de l'action de Theresa

May lorsqu'elle se trouve confrontée à la négociation du Brexit : elle tient alors à rencontrer en tête-à-tête chacun des dirigeants européens. De fait, voir le réseau sous son angle spécifiquement technologique m'apparaît par trop réducteur. En premier lieu, parce que le réseau est d'abord présent dans l'univers biologique. Pour preuve le cerveau humain, lequel fonctionne en réseau. Ce sont là des milliards de connexions de neurones qui inter-échantent en réseau, sans neurone-chef ni hiérarchie. Et de ce gigantesque désordre apparent émerge un ordre aussi subtil que puissant.



De fait, l'approche proprement technologique des réseaux – y compris ce que l'on nomme intelligence artificielle – ne touche qu'une infime partie du fonctionnement des cerveaux. N'oublions jamais que l'outil est au service de l'individu et non l'inverse. De par sa nature même, l'homme est plus intelligent que n'importe quel algorithme, lequel est – rappelons-le – un processus de mimétisme. A partir de grandes bases de données, on essaye ainsi de réaliser des tâches, lesquelles somme toute, sont standards. De fait,

Privilégier l'image aboutit à donner plus d'importance à l'émotion qu'à la raison, avec pour conséquence que l'accès au savoir peut être faussé voire manipulé. C'est là un levier d'influence fort en ce qui se rapporte aux opérations de déstabilisation des opinions publiques.

une grande partie de la dimension humaine échappe à toute modélisation. Il me paraît pour le moins incertain d'enfermer les sentiments ou la confiance dans les seuls modèles mathématiques. En revanche, il est clair que l'on peut utiliser la technique pour valoriser l'humain. Le fonctionnement des réseaux sociaux est là pour le prouver si besoin était.

Pour simplifier, ils fonctionnent sur plusieurs cercles concentriques qui interagissent. Le premier se déploie sur la notion de *personal branding* (plus prosaïquement, on parlerait en l'espèce d'égoïsme). A partir de là, on s'efforce de donner une perception optimisée de soi, notamment en cherchant à fédérer des gens qui appartiennent à la même communauté de pensée ou de vie, en reproduisant le carnet d'adresse sur un mode numérique. La technique est ici utilisée sur un mode utilitariste, pour valoriser l'individualisme. Dans une telle configuration, l'écart se réduit entre cerveau humain et processus électronique. Une telle pente est dangereuse pour la capacité qu'a l'homme à penser. C'est à l'évidence une question bioéthique majeure qui peut conduire à un point de rupture. Ne nous leurrions pas, il y a là une dimension clé en ce qui se rapporte à la capacité d'apprentissage et de réflexion. En effet, privilégier l'image aboutit à donner

L'apprentissage est un exercice qui demande un effort. En feignant de croire qu'internet ou la machine peuvent se substituer à nous, en réduisant nos efforts, nous nous soumettons à la logique de la technique. Et de ce fait, on fragilise notre humanité-même laquelle est intimement liée à notre capacité d'appréhension et de compréhension.

plus d'importance à l'émotion qu'à la raison, avec pour conséquence que l'accès au savoir peut être faussé voire manipulé. C'est là un levier d'influence fort en ce qui se rapporte aux opérations de déstabilisation des opinions publiques, d'autant plus efficaces qu'elles s'exercent sur des cibles fonctionnant dans des bulles de socialisation centrées sur l'ego et sur les communautés choisies par chacun, avec pour conséquence une perte de sens au niveau démocratique et une réduction de diversité dans le débat. Ces espaces de liberté que l'on cherche sur internet se révèlent être en réalité des espaces de mimétisme et/ou manipulation. Aussi, pour retrouver réellement une vraie confiance, ne conviendrait-il pas

plutôt de s'extraire de la technique pour en revenir à un face à face réel et tangible avec nos contemporains ? Sinon, nous allons de plus en plus glisser vers une société déshumanisée,

laquelle va engendrer une fragilité croissante des êtres humains, surtout au sein de nos sociétés démocratiques qui sont très poreuses à des offensives de ce type sur internet.

Le paramètre humain parviendrait-il ainsi, selon vous, à survivre et trouver sa place à l'heure de la domination toute-puissante de la technique ? D'autant qu'en exergue de votre livre, vous avez écrit : "Le XIX^{ème} siècle a été le siècle des empires, le XX^{ème} celui des Etats-nations, le XXI^{ème} sera celui des réseaux". Pourquoi ?

Le XX^{ème} siècle apparaît bel et bien comme le siècle des réseaux, pour communiquer, se socialiser, gagner en influence, régler... Cependant, les schémas de pensée et de formation semblent ne pas tenir compte de ce paramètre et s'être figés sur des modèles hérités du XX^{ème} voire du XIX^{ème} siècle. D'où un décalage entre les représentations sociales forgées dans le passé et les enjeux d'avenir plutôt axés sur le collaboratif, l'horizontalité et le fonctionnement en réseau. Et là, le paramètre humain demeure essentiel. Contrairement aux apparences, plus les problèmes abordés se révèlent être complexes, moins ils peuvent être traités par des machines, aussi sophistiquées soient-elles. Certes, elles peuvent gérer des masses considérables de données et aider à la réflexion humaine, mais en aucun cas se substituer complètement à elle.

Si j'ai placé la thématique de la confiance au cœur de mon dernier ouvrage, c'est parce que je reste persuadé qu'elle constitue la clé pour répondre à la majorité des défis auxquels notre société va être confrontée. S'en remettre aux seuls outils et règles va conduire à l'inverse à une société de la défiance, d'où des phénomènes de rejets et de conflits, larvés ou ouverts. La complexité inhérente aux sociétés humaines ne peut être décryptée et gérée que si la confiance règne, et non l'inverse. Le risque est grand de vouloir tout déconstruire et tout défaire au nom de la modernité, alors que les structures les plus anciennes, comme la cellule familiale, ont prouvé qu'elles constituaient des piliers solides face aux turbulences, notamment parce qu'elles génèrent structurellement de la confiance. Plus une situation est complexe, plus on a besoin d'humain, plus on a besoin de confiance. Et les réseaux où les liens sont les plus forts sont ceux où la confiance se construit en face-à-face, où l'on est capable d'affronter l'incertitude parce que l'on peut prédire ce que l'autre va faire. Au sein des réseaux sociaux, on évolue au contraire dans une sphère de "liens faibles" où une vraie solidarité est la plupart du temps absente. D'où la difficulté qu'il y a à résoudre un problème d'intelligence collective à partir des seuls réseaux sociaux, lesquels sont *in fine* des outils. Or si tout outil doit être utilisé à bon escient, nous devons garder à l'esprit qu'il ne peut à lui seul apporter la réponse aux problèmes complexes que nous pouvons rencontrer dans le quotidien. L'apprentissage est un exercice qui demande un effort. En feignant de croire qu'internet ou la machine peuvent se substituer à nous, en réduisant nos efforts, nous nous soumettons à la logique de la technique. Et de ce fait, on fragilise notre humanité-même, laquelle est intimement liée à notre capacité d'appréhension et de compréhension. A rebours, il nous faut impérativement consacrer du temps à réfléchir et à penser, donc nous extraire des écrans pour réapprendre à lire afin de cultiver notre véritable intelligence émotionnelle, notre capital relationnel, bref tout ce qui n'est pas modélisable et néanmoins est précieux, voire essentiel car intimement liée à la nature même de l'homme. ■

EXTRAITS

Logique du réseau

En ouverture de son ouvrage Réseaux – Les nouvelles règles du jeu (op.cit.), Christophe Assens rappelle les fondamentaux qui définissent un réseau et les mécanismes de fonctionnement qui s'y rapportent. Comprendre la logique à l'œuvre dans les réseaux constitue de fait un élément-clé de la maîtrise des stratégies et techniques d'influence.

Les extraits des p.3, 4 et 5 publiés ici le sont avec l'aimable autorisation de VA Editions.

"Le réseau est une structure collaborative, souple et durable, qui fédère des partenaires indépendants ayant le désir d'unir leurs forces. L'appartenance à un réseau est librement consentie. Elle repose sur l'idée qu'il est parfois nécessaire de sortir de l'isolement, pour faire avancer des projets nécessitant les compétences de partenaires, ou pour peser collectivement sur le plan politique ou/et économique.

Dans un réseau, chaque partenaire éprouve un intérêt supérieur au sien, pour s'engager dans l'union. En effet, le réseau est souvent construit à partir d'une vision commune : d'ordre social à travers l'identité, les valeurs, le mode de vie, la religion ; d'ordre politique en fonction d'une idéologie partagée ; d'ordre économique par la nécessité de se regrouper pour mieux négocier sur le marché ; etc. Ce trait d'union détermine la nature du bien commun, qu'il s'agit de valoriser ou de défendre dans le réseau, comme l'attachement à une identité régionale depuis la Bretagne ou la Corse à titre d'exemples ; comme l'appartenance à l'élite d'une grande école dans les réseaux d'anciens élèves ; comme le regroupement dans les réseaux de quartier pour faire vivre une solidarité de proximité ; comme la coopérative d'agriculteurs pour partager la charge des investissements en matériel lourd. Si le réseau n'apporte pas de plus-value sur le plan collectif, il ne sera pas attractif à titre individuel. En conséquence, le réseau détermine un espace collaboratif, au sein duquel il est plus facile de nouer des partenariats qu'à l'extérieur."

Faire coexister et fonctionner en symbiose l'individualisme et le collaboratif

"Pour résumer, le réseau fonctionne en réconciliant deux idéologies opposées : l'individualisme avec la primauté de l'individu sur le groupe, c'est-à-dire la capacité de décider par soi-même, en fonction de ses intérêts propres, sans entrave extérieure ; le collectivisme qui accorde au contraire la primauté du groupe sur l'individu en favorisant la mise en commun des ressources et compétences par l'adoption de normes sociales et la prise de décision collégiale. Apparemment contradictoires, ces deux logiques animent en même temps le réseau. Il s'agit alors de trouver le bon équilibre entre le désir d'émancipation individuelle qui incite à rester passif ou à nouer des liens en dehors du réseau, avec l'harmonisation collective des règles facilitant les collaborations dans le réseau, sans priver néanmoins les partenaires de leur liberté individuelle.

L'individualisme : les membres d'un réseau ont la liberté d'ajuster leurs comportements au sein du réseau et à l'extérieur du réseau, en fonction de leurs intérêts. Le réseau s'anime lorsqu'il y a une conjonction d'intérêts individuels, que cette conjonction soit orchestrée par un pilote ou qu'elle survienne naturellement par ajustement mutuel. Lorsque les intérêts individuels convergent, le réseau s'active et le maillage s'étend ; lorsque ces intérêts divergent, le maillage s'appauvrit. Cette liberté confère au réseau des propriétés d'adaptation en introduisant de la modularité. Il peut y avoir de la redondance et de la concurrence dans un réseau. Ce n'est pas incompatible avec les enjeux de solidarité, lorsqu'il est nécessaire de disposer de doublons pour pallier des défections, ou pour renforcer la croissance en taille en accumulant des ressources ou des compétences identiques. Le réseau n'est pas uniquement fondé sur l'individualisme, sinon la logique du "chacun pour soi" pourrait défaire le maillage. Le réseau fonctionne aussi sur le principe de dépendance mutuelle.

Le collaboratif : dans un réseau, la liberté ne signifie pas nécessairement l'absence de solidarité. L'appartenance à un réseau implique au contraire de partager des règles communes de vie en société, en harmonisant les interfaces de communication, et en partageant la décision avec les autres. Les membres d'un réseau sont solidaires pour prendre des décisions afin de valoriser leurs complémentarités. Plusieurs objectifs peuvent être recherchés : obtenir de l'information croisée sur les partenaires et effectuer une veille collective sur l'environnement (détecter les signaux faibles, surveiller la réglementation, anticiper les mutations), mutualiser les investissements, partager des ressources et compétences sur des projets, réaliser un apprentissage croisé lorsqu'on apprend du partenaire tout en lui inculquant de nouveaux savoir-faire. Plus les liens de confiance sont inscrits dans la durée, et plus la fraternité se consolide dans le réseau.

D'après cette définition, un réseau est une microsociété à l'intérieur de laquelle on est en mesure de faire face à la complexité des défis contemporains, pour réconcilier la dimension économique et sociale, pour s'adapter localement avec un rayon d'action global, pour valoriser l'initiative individuelle sans besoin d'autorité, pour fonder du collectif sans risque d'anarchie. Le réseau est d'abord un espace de liberté, à l'intérieur duquel on peut s'isoler, coopérer et même rivaliser avec des partenaires. Le réseau est aussi un espace collaboratif à l'intérieur duquel les comportements des partenaires sont harmonisés par la confiance, de manière à partager des ressources et des compétences pour atteindre un objectif commun." [p.19 à 21]

EXTRAITS

Réseaux et manipulation de l'opinion publique

Quel rôle jouent les réseaux dans les affrontements informationnels ? Comment l'individu peut-il espérer prendre de la distance dans cette société spectacle en mouvement permanent et en perpétuelle recomposition ? Christophe Assens propose quelques pistes de réflexion et d'action, dont certaines très concrètes que nous pouvons déjà tenter d'appliquer à nous-mêmes et à nos proches, pour espérer garder notre esprit critique...

"[...] Comment est-il possible de lutter contre le phénomène des fake news ? Le problème est difficile à endiguer en raison de la surabondance d'informations à traiter, qui ne permet plus une prise de recul rationnelle, laissant le champ libre à un traitement uniquement émotionnel. La meilleure réponse est d'ordre collectif dans les usages. Il faut apprendre à corriger la mauvaise utilisation des outils de communication : en pratiquant la déconnexion pour augmenter les capacités cognitives du cerveau limitées à 15 % sur un écran ; par l'éducation aux médias en améliorant les pratiques de croisement des sources d'informations ; en améliorant la culture générale et l'esprit critique, par la lecture sur support papier, pour ne pas être soumis à la déconcentration. À défaut de gagner en maturité par l'éducation aux médias, l'accès à la connaissance à partir des réseaux sociaux est en train de devenir un jeu de dupes où chaque argument irrationnel ne peut plus être combattu que par des arguments encore plus irrationnels sur le plan affectif et émotionnel. À défaut de résoudre ce problème de société, le progrès ne sera plus fondé sur la recherche de vérité, mais sur la représentation sociale de cette vérité, au risque d'entretenir une guerre de l'information fondée sur la propagande et la désinformation massive !

Pour sortir de l'hystérie collective alimentée par la désinformation, et pour dépasser les limites de la "société spectacle" sur les réseaux sociaux qui détournent l'opinion publique des vrais enjeux de société, il est pertinent de tenir compte des réflexions de Noam Chomsky pour lequel *"la liberté d'expression est plus importante que n'importe quelle version des faits soutenue par l'ordre établi, quel que soit le rapport qu'elle puisse entretenir avec la vérité factuelle."*¹

Dès lors, dans une société surmédiatisée, il convient d'éviter de détourner l'opinion publique des vrais enjeux démocratiques par une stratégie de diversion de l'attention. Pour cela, il est nécessaire de maintenir le pluralisme dans l'information, en évitant le piège de la course à l'audience dans les médias, afin de mener des débats de fond sur des sujets complexes. Il faut éviter de s'adresser au public comme s'il était insuffisamment mature, en ne cherchant pas à cantonner les débats dans une dimension purement émotionnelle."

Comment éviter le risque de manipulation de l'information...

"Suivant les circonstances, l'information devrait échapper pour partie au dictat de la publicité dans les médias classiques, ou au filtre déformant des réseaux sociaux pour l'audience. À défaut, l'anecdotique se confond trop souvent avec la grande histoire dans les flux d'actualité. Il n'est alors pas toujours possible d'avoir le recul suffisant pour comprendre les évolutions du monde, dans la mesure où le flux incessant de l'actualité oblige à réagir dans l'urgence de manière instinctive, en perdant le discernement. Pour résoudre ce problème, il convient de former les citoyens au bon usage des médias, de manière à hiérarchiser les priorités dans l'attention, de manière à éviter le risque de manipulation de l'information. Il ne faut pas non plus maintenir le public dans l'ignorance, la bêtise ou la médiocrité, sous prétexte que ce serait la seule manière de conserver de l'attention ! Il convient au contraire de faire preuve de pédagogie sans démagogie, en organisant des débats contradictoires où les arguments scientifiques aident à dépasser la controverse émotionnelle.

En attendant de retrouver un filtre médiatique efficace pour sortir de la "société spectacle", les réseaux sociaux tendent à fragmenter la société dans une multitude de communautés, repliées sur elles-mêmes, qui cultivent par idéologie ou provocation un déni de la réalité vis-à-vis des autres communautés. Dans ces conditions, les réseaux sociaux aident à obtenir de la reconnaissance sociale, à condition de partager les codes et valeurs de la communauté d'appartenance. À titre d'illustration, la contestation des "Gilets Jaunes" montre ces difficultés pour sortir du syndrome communautariste, c'est-à-dire pour ouvrir les débats de société, au-delà de la page Facebook, et pour accepter la contradiction sans violence, y compris entre les différentes ramifications du mouvement.

De facto, dans les réseaux sociaux, chacun est libre de s'exprimer à condition de respecter le dogme de la transparence, qui incite alors à cultiver l'autocensure sous la pression du nombre. Dans ces conditions, le dogme de la transparence devient le meilleur ennemi des libertés dans un débat élargi à des milliers d'anonymes. Certains essaient de contourner ce problème en s'exprimant sous une fausse identité, à partir de pseudonymes, ou en faisant appel à des modérateurs pour réguler les débats. Mais ce sont des solutions provisoires, et le plus souvent les réseaux sociaux sont emportés par le jugement de valeur du plus grand nombre sous la forme d'un tribunal médiatique, où l'émotionnel l'emporte sur le dialogue constructif" [op. cit., p.92 et 93]

1/ *De la propagande – Entretien avec David Barsamian, Fayard, 2002.*

EXTRAITS

Les réseaux : traits d'union entre le marché et l'Etat

Expert en stratégie et codirecteur du laboratoire de recherche en management Larequoi, Christophe Assens s'interroge naturellement sur le rôle que peuvent jouer les réseaux entre le marché et l'Etat. Et la dimension géopolitique de la question ouvre des perspectives innovantes en matière de stratégies d'influence : "la mondialisation économique se déroule en dehors du champ de la souveraineté nationale, au-delà des frontières d'influence d'un État", constate Christophe Assens. Aussi précise-t-il que "pour encadrer la mondialisation, il devient alors indispensable pour chaque État de collaborer en réseau avec d'autres États, afin de repousser les limites de la souveraineté, qu'il serait impossible d'obtenir en restant isolé." La collaboration en réseaux devient donc pour les États un nouveau champ d'action de leur influence.

"Dans notre débat, on perçoit les limites d'une société centrée sur l'État au risque de perdre la capacité d'entreprendre propre au marché, ou d'une société centrée sur le marché incapable d'orienter les actions individuelles dans l'intérêt collectif. L'État et le marché sont donc indissociables. Ils se complètent en permanence. Le marché génère des richesses économiques qui sont ensuite redistribuées par l'État suivant des choix politiques. La redistribution par l'État des richesses permet au marché de se développer, pour fournir davantage de souveraineté économique à l'État, ce qui aide le marché à prospérer, et ainsi de suite. Lorsque les problèmes de société deviennent trop complexes comme la question du développement durable en période de réchauffement climatique, ou trop urgent en période de crise sanitaire lors de la crise du Covid-19, il faut ajuster au même moment l'action politique et économique. La solution consiste à travailler en réseau, pour rendre cohérent le niveau local et global des décisions, pour rapprocher le secteur public et le secteur privé, pour mieux articuler les enjeux individuels et collectifs, pour combiner les dimensions économiques et sociales.

Le réseau permet de servir de trait d'union entre la logique de marché et l'action des pouvoirs publics pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il existe de nombreux secteurs d'activités où cohabitent le secteur privé concurrentiel et le secteur public réglementé comme dans la santé. En cas de crise sanitaire lors de la pandémie du Covid-19, il faut augmenter les capacités d'action du système de santé, en rapprochant la médecine libérale et les hôpitaux publics. Cela ne peut pas être effectué de manière centralisée par l'État au risque d'utiliser le secteur privé comme une variable d'ajustement du secteur public, en oubliant au passage certains maillons essentiels comme les pharmaciens. Cela ne peut pas être administré par le marché au risque de mettre en concurrence le secteur public avec le privé, et de renoncer à une action solidaire au service de tous les patients. La logique d'action en réseau est mieux adaptée dans ces conditions, à partir du moment où l'ensemble des professionnels de santé travaillent dans un cadre de confiance, en oubliant les différences de statut, les clivages idéologiques ou culturels dans l'exercice du métier."

User des réseaux et agir à travers eux pour accroître la sphère d'influence des Etats

"Le réseau est un bon compromis, pour profiter de l'initiative locale des partenaires publics et privés qui sont aussi libres que sur un marché, et pour bénéficier de la solidarité globale entre ces partenaires comme s'ils étaient animés par un intérêt supérieur incarné par l'État. Le réseau est le meilleur moyen de mettre en commun le capital social du carnet d'adresses des professionnels de santé publique et privé, afin de démultiplier rapidement les capacités d'action au service du patient.

Au cours de la collaboration, les professionnels de santé publique et privée apprennent à se connaître et sont en mesure de résoudre par eux-mêmes les conflits, par la régulation entre pairs, ou par un tiers de confiance possédant la notoriété suffisante pour résoudre les blocages. Ce tiers de confiance n'est pas forcément choisi par le politique, ce n'est le plus compétent sur le marché. Ce tiers est celui qui inspire le plus confiance à la fois aux professionnels du secteur public et à ceux du secteur privé. Il peut s'agir d'un professionnel qui cumule des mandats entre les deux univers de manière à traduire la culture du secteur public vers le privé et réciproquement, pour éviter les blocages et coordonner les projets.

Cette confiance évite de recourir à l'autorité de l'État trop longue à intervenir en situation d'urgence, ou de s'en remettre à la négociation avant de collaborer, car ce n'est pas dans l'intérêt des malades. Dans les réseaux public-privé, les collaborations sont donc librement consenties, et reposent en grande partie sur l'ajustement social pour déterminer les rôles et la coordination des tâches, de manière à atteindre un but commun.

Les réseaux peuvent servir à relier le marché à l'État pour combiner l'action publique et les intérêts privés, sur des enjeux relevant du bien commun, au carrefour de l'intérêt général et de l'intérêt particulier, comme le développement durable. Dans un autre registre, la mondialisation économique se déroule en dehors du champ de la souveraineté nationale, au-delà des frontières d'influence d'un État. Pour encadrer la mondialisation, il devient alors indispensable pour chaque État de collaborer en réseau avec d'autres États, afin de repousser les limites de la souveraineté, qu'il serait impossible d'obtenir en restant isolé." [op. cit., p.262 à 264]

BIOGRAPHIE

Docteur en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine (1998), et habilité à diriger des recherches à l'université Paris-Dauphine (2001), Christophe Assens est professeur en sciences de gestion à l'université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) où il occupe les fonctions de directeur-adjoint du laboratoire de recherche en management LAREQUOI [<https://www.larequoi.uvsq.fr/>], fédérant une centaine de chercheurs. Il vient de publier *Réseaux, les nouvelles règles du jeu* (VA Editions, 2021).

Détenteur de la médaille d'excellence scientifique de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines (2015), Christophe Assens est Lauréat du Prix littéraire de la Fondation ManpowerGroup / HEC Paris (2014) et Lauréat du Prix de recherche Syntec / Société Française de Management pour son ouvrage *Le management des réseaux : tisser du lien social pour le bien-être économique* (Editions de Boeck, 2013, traduit dans plusieurs langues).

La production scientifique de Christophe Assens se déroule dans le champ des coopérations stratégiques au sein du management des réseaux, qui échappent à la régulation de l'État ou du marché, en dehors des logiques traditionnelles de sous-traitance par contrat et de croissance externe par capitalisation. Il est l'auteur de multiples publications sur ce sujet. Professeur visitant à HEC Montréal et chargé de cours en *executive MBA* (2007), il a co-édité un numéro thématique consacré aux réseaux d'entreprises dans la revue *Management International*. Il a dirigé des recherches dans plusieurs programmes consacrés à la stratégie des coopératives agricoles, financés par



l'ANR- Agence Nationale de la Recherche, en partenariat avec l'INRA (Institut National de la Recherche Agronomique) : le programme Mascote sur la coexistence des plants de maïs OGM et non OGM, et le programme "Agrobiosphère" visant à établir une transition vers des systèmes productifs durables, en réduisant l'utilisation des produits phytosanitaires dans l'exploitation des sols.

Il dirige une recherche sous convention avec le groupe Hervé (Entreprise familiale de taille intermédiaire de 3000 salariés et 500 millions d'euros de chiffre d'affaires) sur la thématique du "leadership en partage", lorsque la pyramide hiérarchique est inversée. Christophe Assens a participé à une trentaine de jurys de thèses en gestion, en économie et en sociologie comme, président, rapporteur ou examinateur à l'IAE de Caen, l'ESSEC, HEC, l'EHESS, l'université Paris-Dauphine, l'IAE de Nice, etc. L'un de ses doctorants a été Lauréat du Prix de la meilleure thèse décerné en (2012) par l'Association pour les recherches sur l'économie agroalimentaire (AREA). Il a participé également comme rapporteur au jury d'un doctorant qui est devenu Lauréat du Prix de thèse en sciences humaines décerné en (2016) par le journal *Le Monde*, sous l'égide d'Egard Morin, avec publication de la thèse aux PUF.

À la demande des entreprises ou des établissements publics, il réalise des conférences sur ses thématiques de recherche en management stratégique.

Pour en savoir plus : <https://www.christophe-assens.fr/> - Les éléments présentés dans cette biographie sont tirés de ce site.

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 Christophe Assens 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 ■ Porto Alegre

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACTS WHATSAPP

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