

RÉSEAU

TROUVEZ-VOUS DES APPUIS EFFICACES

Pour avoir du pouvoir, grimper dans la hiérarchie ou récupérer les meilleurs projets, il faut avoir des alliés. Voici comment repérer ceux qui comptent et les approcher.

Pour identifier des alliés potentiels, Gérard Dahan utilise une technique infail-
 lible... A chaque changement de poste, cet ex-commercial, aujourd'hui directeur Europe de l'éditeur de logiciels Ivalua, réalise une *power map* : une cartographie du pouvoir dans l'entreprise. Pour cela, il enquête auprès d'un maximum de salariés, à la cafétéria et dans les couloirs... «Les histoires de cœur, les mises au placard, les promos éclair, les affinités souterraines, je finis par tout

connaître. Cela m'évite de faire des gaffes et m'aide à trouver les bons soutiens au bon moment.» Pour Eléna Fourès, consultante internationale en leadership, tout manager devrait consacrer 20% de son temps à se constituer un réseau d'appuis et d'alliés. C'est essentiel pour progresser comme pour réagir efficacement face à l'adversité. Attention, toutefois, à ne pas brûler les étapes.

REPÉRAGE. Commencez par évaluer l'influence d'éventuels alliés. Ne vous limitez pas à votre hiérarchie directe,

souvent impuissante, ni aux titres officiels mais parfois creux de l'organigramme. Ceux qui vous intéressent, ce sont les acteurs de l'ombre. Dessinez ce que les experts en sociologie des organisations (Michel Crozier, Philippe Bernoux...) appellent un sociogramme, pour identifier qui contribue aux décisions majeures, qui a du pouvoir sur qui et... qui récupère les missions spéciales. «Concentrez-vous sur ceux qui peuvent peser sur les choix vous concernant, précise Philippe Riot, professeur de stratégie à l'EM Lyon. Ensuite, identifiez le type de lien

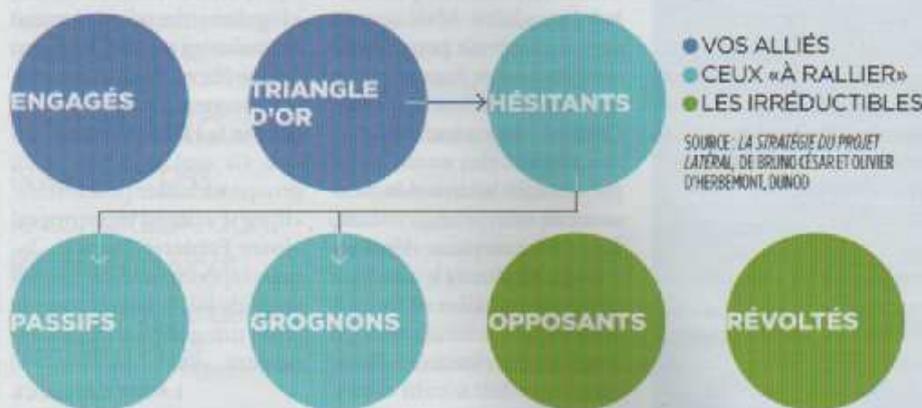
que vous avez avec eux, les intérêts que vous partagez, les relations de pouvoir qu'ils entretiennent avec d'autres... Enfin, adaptez votre comportement en conséquence.» C'est ainsi que procèdent les politiques pour gagner des voix.

BIG BOSS ET PETITES MAINS. Cet allié peut être aussi bien le chef d'un département voisin, qu'un beau-frère haut placé chez un gros client ou un subordonné ayant trente ans d'ancienneté. A vous d'affiner votre sens de l'observation. «Celui qui tutoie le patron en réunion, discute avec lui dans l'ascenseur ou à qui les chefs demandent son avis, y compris lors d'occasions informelles, celui-là, c'est certain, a l'oreille des hautes sphères, observe Valérie Rocoplan, coach et dirigeante de Talentis. Repérez aussi les jeux de regards, les paroles reprises par les décideurs, mais aussi les médiateurs et les personnes qu'on consulte tard le soir.» Ou encore celles qui ont des fonctions transverses, présentes partout, bien informées et, souvent, écoutées. Ratissez large. Rachida Dati, une fois parvenue dans les allées du pouvoir, ne négligeait ni les chauffeurs ni les secrétaires. Et notamment celle de Claude Guéant, qui la tenait informée

UN GRAPHIQUE AU SERVICE DE VOS AMBITIONS

Pour tirer avantage de votre entourage, n'hésitez pas à le classer. Identifiez d'abord vos alliés, les «engagés», vos fidèles à chouchouter, et le «triangle d'or», qui réunit des personnes plus critiques mais capables

d'entraîner les «hésitants» dans votre camp. Efforcez-vous d'amadouer ces derniers qui peuvent rallier les «passifs» et les «grognons» à votre cause. Enfin, limitez le pouvoir de nuisance des «opposants» et des «révoltés».





RACHIDA DATI
SUGGÉRER À CHACUN QU'IL EST UNIQUE

La liste des mentors de la vice-présidente de l'UNP est édifiante: Albin Chalandon, Jean-Luc Lagardère, Marcel Long, Simon Weil, Jacques Attali... Sa stratégie? Elle repère les cadors dans chaque domaine, provoque les rencontres, les transforme en rendez-vous conviviaux, et nourrit ensuite la relation de coupe de fil, de SMS et de lettres chargées d'affectif. «De l'amour filial», confie Albin Chalandon, abasourdi par une Rachida de 21 ans lors d'une réception à l'ambassade d'Algérie. Son sésame: «Je rêve de travailler avec vous» - laisse croire à chacun qu'il est unique. Autre atout maître de l'ex-garde des Sésus, le symbole qu'elle incarne: une femme, maghrébine, issue d'un milieu défavorisé, qui veut s'en sortir. «C'est gratifiant pour un puissant de faire réussir une femme issue de l'immigration, résume un observateur, car il peut s'attribuer une partie du mérite.»

Un sésame dont l'ex-ministre a su faire bon usage: «Je rêve de travailler avec vous.»

des rendez-vous de Nicolas Sarkozy (*Rachida ne meurt jamais*, Elisabeth Chavelet, Editions du Moment).

APPROCHE. Deuxième étape, établir le contact avec les personnes influentes sans avoir l'air de vouloir les séduire. «Ménagez une apparence informelle, agissez "comme par hasard", sinon la manœuvre sera visible», souligne le coach François Enius. Arnaud Lejeune, expert en affaires publiques dans une multinationale, a mis au point tout un scénario pour approcher un *big boss*: «Il arrivait à 8 heures le matin. Pendant six mois, j'ai fait comme lui. A force de nous croiser sur le parking, nous avons fini par discuter. Et puis j'ai constaté qu'il écoutait Depeche Mode dans sa voiture. Un jour, je lui ai demandé si je pouvais avoir une place pour un

concert du groupe au Stade de France, où l'entreprise disposait d'une loge. J'ai obtenu mon ticket et, là-bas, nous avons discuté de tout et de rien.» Le contact était établi.

Jeune chargé d'affaires dans une banque, Charles a suivi une stratégie différente mais tout aussi payante puisqu'elle lui a permis devenir numéro 3 de l'entreprise en dix ans. «Une fois par semaine, il allait déjeuner à la cantine du siège, à Paris, raconte une ex-collègue. Il y croisait le directeur d'exploitation qu'il connaissait déjà, serrait les mains des hauts gradés que ce patron lui présentait, leur parlait...»

ANCRAGE. Troisième étape enfin, consolider ces liens pour pouvoir les activer en temps voulu. Commencez par solliciter des conseils, en choisissant bien vos sujets: inutile de déranger un ponton pour une

brouille, vous vous discréditeriez. «Après le concert, se souvient Arnaud Lejeune, quand je croisais le numéro 2 du groupe, je lui parlais d'avantage de mon métier. Et puis, un jour, je suis allé lui demander son avis sur un dossier sensible.» Grâce à ces échanges, il a réussi à se faire apprécier professionnellement et à décrocher le poste qu'il visait. L'enjeu, à ce stade, est de multiplier les occasions de travailler avec votre nouvel allié. Débrouillez-vous pour lui faire superviser, même de loin, l'un de vos dossiers, montez un comité de réflexion auquel vous le conviez. Et si l'influent n'est pas dupe - il sait qu'il est un atout pour vous -, il vous rendra ce service car vous deviendrez alors un relais de son propre réseau. ●

MARIE-MADELEINE SÈVE

PHOTO: J.-C. COUMOUX