



Christophe Assens

“ À la fois vecteur de simplification et moteur des relations, un réseau fonctionne grâce à une alchimie fondamentale qui s’appelle la confiance ”

Docteur en sciences de gestion, Christophe Assens est professeur à l’université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Spécialiste des réseaux, il en étudie le fonctionnement et leur impact sur les sociétés depuis de nombreuses années. Cette approche permet de discerner et d’expliquer de grands mouvements d’évolution, qu’ils soient historiques, économiques, sociaux, culturels... Dans ses différents ouvrages, Christophe Assens s’est autant intéressé aux réseaux dits sociaux, qu’aux répercussions de la logique de réseau sur les institutions, notamment dans le cas de l’Union européenne, ou encore au rôle encore trop ignoré des réseaux d’influence qui sous-tendent l’équilibre géopolitique mondial. Une constante se remarque : la position fondamentale de la confiance, condition *sine qua non* de l’harmonie en société.

Pourquoi Socle ?

Dans un monde en constante évolution, où le lien social risque toujours d’être fragilisé, la confiance semble se révéler socle du bien commun. C’est cette réflexion qui a donné naissance à la lettre Socle et que nous souhaitons poursuivre avec vous.

Un tel chemin de pensée s’inscrit nécessairement dans le vécu et le réel. C’est pourquoi, chaque mois, nous interrogeons un expert sur sa vision de la confiance et les implications de celle-ci dans son domaine. Au fil des entretiens, la logique unissant confiance et société apparaît. Pour fonder durablement un lien authentique et libre, origine même de toute société, la confiance s’avère une qualité décidément éternelle et universelle.

Gens de
Confiance

Comment définissez-vous un réseau ?

Alors que la notion de réseau se retrouve dans des disciplines très différentes (géographie, mathématiques, neurobiologie...), mon approche s’est concentrée sur les relations privilégiées existant au sein des communautés ou des organisations sociales, autrement dit les relations interpersonnelles.

Les frontières des réseaux paraissent souvent floues. Ceux-ci sont perçus comme des nébuleuses échappant au contrôle politique ou juridique. Ils constituent pourtant des structures sociales solides et durables qui s’appuient sur certains principes. Ils sont créés parce qu’ils facilitent la collaboration, et aussi parce qu’ils la motivent. À la fois vecteur de simplification et moteur des relations, un réseau fonctionne grâce à une alchimie fondamentale qui s’appelle la confiance. Seul, on va vite ; en groupe, on va loin. Mais ceci est rendu possible dans un cadre où chacun est à la fois libre et solidaire des autres, sans qu’aucune contrainte particulière

ne pèse sur les relations. La confiance est la variable d’ajustement entre le repli sur soi et l’entraide. Moins il y aura de confiance dans un réseau, plus fort sera le repli sur soi et plus faibles seront les relations. Au contraire, plus la confiance sera forte, et plus l’entraide sera facile et plus les relations se développeront au bénéfice de tous.

En exergue de votre livre *Réseaux, les nouvelles règles du jeu* (VA Éditions, 2021), vous avez écrit : « Le XIX^e siècle a été le siècle des empires, le XX^e celui des États-nations, le XXI^e sera celui des réseaux ». Pourquoi cette hiérarchisation ?

Ce n’est pas tant une hiérarchisation qu’une certaine lecture du sens de l’Histoire. Il me semble qu’une première évolution nous a fait basculer d’une période où le politique, bien plus que l’économie, gouvernait la société, à l’époque actuelle où c’est désormais l’économie qui domine les débats politiques ou idéologiques. Une

deuxième évolution a conduit à l'ouverture des frontières dans la mondialisation et donc, par définition, à l'estompage des États-nations. Les nouvelles générations, nées avec le numérique, aspirent à travailler ou à se socialiser de manière différente que les générations précédentes. Ainsi sommes-nous passés d'un monde plutôt institutionnel et vertical, à un monde davantage collaboratif et horizontal. En quelque sorte, les réseaux seraient l'avenir des institutions, même si nous sommes encore dans une phase de transition, avec des tensions entre les logiques de réseau et les logiques institutionnelles.

Pour autant, il ne faut pas ignorer que les modèles du XIX^e ou du XX^e siècle ressurgissent parfois. On le voit sur le plan géopolitique avec une volonté de reconstituer des empires (l'Empire ottoman, l'empire du Milieu, etc.), ou une certaine résilience des États-nations, au rôle fédérateur structurant.

Mais ces anciens systèmes se trouvent aujourd'hui bousculés par des modèles plus fluides.

Dans *Réseaux, les nouvelles règles du jeu*, j'ai voulu montrer dans quelle mesure les institutions devaient composer avec les logiques de réseaux sur les plans politique, social et économique. Fait le plus marquant de cette évolution historique, la société semble désormais faire sens dans des organisations solidaires et de confiance que nous avons choisies. Le réseau devient donc un enjeu important, et beaucoup de personnes y adhèrent pour reconstituer à travers lui leur identité ou leur vision du monde idéal.

Comment la confiance s'articule-t-elle avec la logique de réseau ?

La confiance est l'essence même de la vie harmonieuse en société. Nous en avons besoin à tous les niveaux : économique, car sans confiance dans la monnaie par exemple, nulle création de richesses ; politique, car sans elle, une société cesse de fonctionner ; social, car sans relations sociales apaisées, la défiance s'installe. La Nouvelle-Calédonie, en proie aux récentes émeutes, illustre une telle société de défiance. En pareille crise, on constate que sans confiance, la vie en société tourne au chaos.

La confiance est l'ingrédient indispensable à la stabilité d'une société. Dans l'incertitude, elle est cette capacité d'anticiper la réaction de l'autre, sans l'entremise d'une quelconque contrainte de pouvoir — par définition, elle ne peut être

tributaire de contraintes externes (réglementaires, technologiques, etc.). La confiance est donc un facteur de diminution de l'incertitude, qui évite le recours à des règles. Elle garantit ainsi la liberté. Et lorsque nous sommes libres, nous pouvons être responsables.

En France, nous traversons actuellement une crise institutionnelle. Une part de la population se défie des institutions, et cela se matérialise par un taux d'abstention élevé, des votes réactionnaires, etc. Beaucoup de personnes se réfugient alors dans leurs réseaux, qui se révèlent des îlots de certitude au milieu d'un monde d'incertitude.

Auparavant, ces réseaux pouvaient être incarnés par le village, le quartier, la famille, etc. Aujourd'hui, la distance a été abolie par les nouvelles technologies et les réseaux sociaux ont récupéré ce rôle.

L'idée de réciprocité induite par la confiance est également essentielle. La confiance est un

contrat social non écrit, qui garantit que les intérêts d'autrui sont pris en compte au même niveau que les miens. Cette réciprocité permet d'atténuer les incertitudes dans les relations nouées avec les autres. En somme, la confiance permet de préserver des relations sociales harmonieuses dans lesquelles chacun est respecté, et matérialise une volonté de partager un destin commun.

Cela dit, nous sommes loin d'une telle harmonie. La suradministration conduit nombre de personnes à se sentir dépossédées de leur liberté. L'essayiste Jérôme Fourquet parle de « l'archipellisation » de la société française. Alors que les institutions permettaient de fédérer les Français en plaçant l'intérêt général au-dessus des intérêts individuels, le délitement de l'autorité et une technocratie exagérée ont amené les gens à se défier de leurs institutions et à se réfugier dans des réseaux où la dimension humaine peut se retrouver.

Dans votre ouvrage *Réseaux sociaux : tous ego ?* (De Boeck, 2016), vous soulignez le paradoxe des réseaux dits sociaux qui tendent à créer de la « déshumanisation ». La raison d'être de Gens de Confiance est au contraire de déployer le meilleur de la Tech au service du bien commun, et de recréer des liens vrais. Quel est donc l'impact des réseaux sur la société ?

Effectivement, on serait en droit d'espérer que tout soit mis au service de l'humain, mais il y a bien souvent des dérives. L'humain se retrouve alors au service de la technologie. Dans le cas des

“ La confiance est un facteur de diminution de l'incertitude, qui évite le recours à des règles ”

réseaux sociaux, il me semble que c'est un abus de langage de les nommer ainsi. Ils sont davantage des « médias sociaux » que des « réseaux ». Ils constituent une nouvelle façon de faire circuler l'information et servent les intérêts des groupes qui les possèdent, américains ou chinois pour la plupart. Ils reposent sur des liens sociaux faibles, puisqu'aucun prérequis n'est exigé pour les intégrer ; l'anonymat y est même autorisé. Sur ces médias, tout est fait pour créer de l'audience, en vue de générer des revenus publicitaires (les données collectées auprès de chaque utilisateur sont d'ailleurs valorisées à 2 000 \$ par an).

Aucune confiance préalable n'existe entre les milliards d'utilisateurs de ces plateformes. Plus que de réseaux, nous sommes donc en présence d'un nouveau modèle économique, qui tend à renforcer l'individualisme puisque chacun devient vitrine de son propre ego. Les influenceurs sont par exemple devenus de véritables marques. Les médias sociaux reposent sur l'économie collaborative et mettent en relation l'offre et la demande, au moyen de l'interface technique.

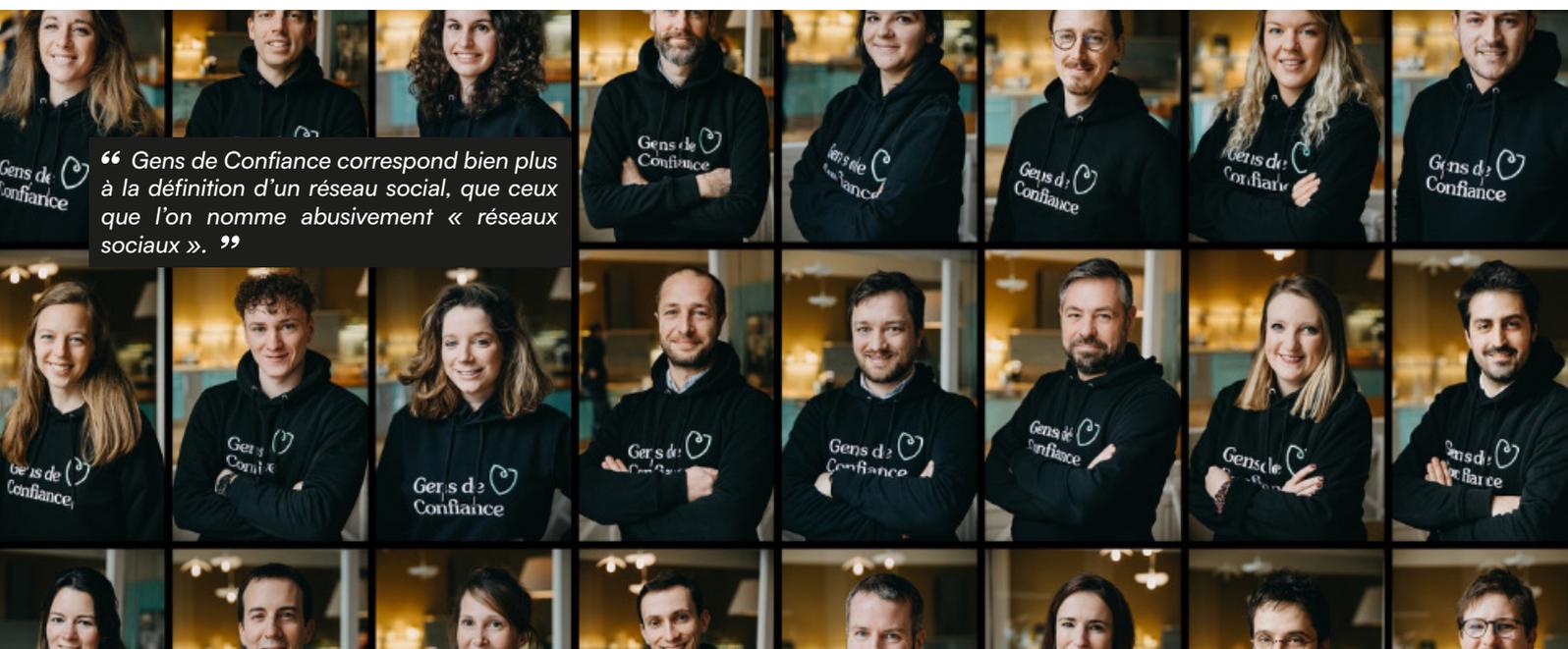
Le modèle de Gens de Confiance me semble bien différent, puisqu'il existe une barrière à l'entrée qui repose sur l'humain. Ce sont donc des liens forts qui tissent le réseau et permettent de créer une chaîne de confiance en considérant de manière transitoire que les amis de mes amis sont mes amis. C'est d'ailleurs ce qui explique la taille du réseau, qui se chiffre en millions de membres, plutôt qu'en milliards comme pour les

médias sociaux — ces derniers ayant besoin de cette taille critique pour rentabiliser leur modèle économique. En définitive, Gens de Confiance correspond bien plus à la définition d'un réseau social, que ceux que l'on nomme abusivement « réseaux sociaux ».

Vous dites que le réseau fonctionne en réconciliant deux principes a priori opposés : l'individualisme et le collaboratif. Qu'en est-il ?

Le réseau est intrinsèquement habité par des contradictions : comment concilier les intérêts individuels et l'intérêt collectif ? Sa force est précisément de dépasser ces contradictions en les articulant l'une à l'autre.

L'Union européenne en est un bon exemple. Elle se définit comme un réseau de 27 États-nations, fondé sur deux principes : la souveraineté nationale (correspondant au plan individuel d'un réseau) et la coopération (équivalent du collaboratif). Trois visions de l'Europe peuvent alors se décliner, dont deux se situent hors de la logique de réseau. Premièrement, l'idée d'une Europe des nations : elle implique que la souveraineté nationale prime sur le collaboratif, au risque d'un repli sur soi par défaut de confiance entre les États partenaires. Deuxièmement, l'Europe fédérale : le collaboratif prévaut alors sur la souveraineté nationale, engendrant dérive administrative, perte de diversité culturelle, etc. Les États-Unis fonctionnent très bien en fédération car il existe une grande homogénéité culturelle d'un État



à l'autre, au contraire du cas européen où chaque État possède une culture bien spécifique. Ces deux possibilités d'Europe constituent des dérives par rapport à la notion de réseau, et masquent bien souvent dans les débats publics la troisième option, celle d'une Europe-réseau, qui correspond pourtant à la vision d'origine.

Les quelques pays fondateurs se connaissaient bien, avec des liens humains forts entre les pères de l'Europe et des règles constitutionnelles proches. Ils ont alors décidé de bâtir un collectif permettant de collaborer dans le respect de la souveraineté nationale. Deux lignes de conduite s'imposaient : le principe de subsidiarité (collaborer au niveau supranational en cas de valeur ajoutée par rapport au niveau national) et le principe de préférence communautaire (privilégier les partenaires européens). Depuis, ces deux principes ont été perdus de vue, sans doute à cause de la forte croissance de 6 à 27 États. Le chiffre magique pour un bon fonctionnement se situerait probablement entre 10 et 15 membres. En grandissant, l'Europe a tenté d'institutionnaliser la confiance, mais a perdu la proximité entre les partenaires. On constate aujourd'hui que l'Union européenne est paralysée pour décider. Des coalitions se sont formées, faisant rivaliser des visions communautaires différentes : autrement dit, des sous-réseaux se sont formés. À trop verser vers une Europe fédérale, une aspiration à une Europe des nations se fait sentir, au détriment de l'Europe-réseau qui nous permettrait de nous positionner dans le jeu mondial.

Vous travaillez sur un nouvel ouvrage à paraître en fin d'année chez VA Éditions, sur la thématique « Réseaux d'influence et souveraineté de la France ». Pourquoi ?

Comprendre les réseaux d'influence permet de mieux saisir les enjeux mondiaux actuels. Depuis la fin de la guerre froide, la guerre militaire s'est transformée en guerre économique mondiale dans laquelle s'affrontent principalement les États-Unis et la Chine. Mais cette réalité des conflits militaires, économiques ou civilisationnels n'est pas relayée médiatiquement. Pourquoi un tel contexte et quelle stratégie adopter pour la France ?

Les enjeux de souveraineté nationale doivent être redéfinis sur tous les plans (économique, culturel, etc.),

afin que la France sache se positionner, notamment par rapport aux États-Unis et à la Chine. Elle subit en ce moment même des atteintes à sa souveraineté, l'exemple actuel le plus frappant étant les émeutes en Nouvelle-Calédonie : les indépendantistes sont soutenus par la Turquie, l'Azerbaïdjan, la Russie, la Chine... Des réseaux d'influence tentent de la déstabiliser sur son territoire, mais aussi à l'extérieur. La France est isolée et manque d'atouts pour rivaliser sur le plan international. Tous les réseaux d'influence doivent donc être travaillés, que ce soit dans le cadre de l'UE ou de l'OTAN, en Afrique, etc. En guise de comparaison, l'Allemagne sait très bien jouer sa carte dans l'UE tout en se rapprochant des États-Unis ou de la Chine sur certains sujets. La préférence communautaire a disparu. L'UE ne joue pas son rôle de bouclier.

Nous n'avons pas encore pris la mesure du travail souterrain des réseaux d'influence qui tentent de déconstruire ce qui fait la France. Il ne s'agit plus de contrer un empire ou un État en particulier comme dans les siècles passés, mais de prendre en compte les réseaux aux ramifications nombreuses et à la propagande efficace. ■

Christophe Assens est professeur de stratégie à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ). Docteur en sciences de gestion et en management stratégique (1998, université Paris Dauphine-PSL), il obtient l'habilitation à diriger des recherches en 2001.

Christophe Assens est également titulaire de la Chaire Réseaux et Innovations, rattachée à l'UVSQ et fruit d'un partenariat entre le laboratoire De Vinci Research Center / EMLV (Paris La Défense) et le laboratoire LAREQUOI (Paris Saclay). Il est aussi membre du conseil scientifique du Pôle Léonard de Vinci (Paris La Défense), conseiller scientifique en management stratégique de EDC Paris Business School, membre du conseil d'administration de l'ISM-IAE (Institut Supérieur de Management de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines) et ancien co-directeur du laboratoire de recherche en management LAREQUOI.

Pour aller plus loin...

Ouvrages de Christophe Assens :

- *Le management des réseaux — Tisser du lien social pour le bien-être économique* (De Boeck, 2013)
- *Réseaux sociaux : tous ego ? — Libre ou otage du regard des autres* (De Boeck, 2016)
- *Réseaux, les nouvelles règles du jeu — Les comprendre, les identifier* (VA Éditions, 2021)

(Pour une bibliographie plus étoffée, se reporter au site de Christophe Assens : lien ci-dessous)



Liens utiles :

Site de Christophe Assens : <https://www.christophe-assens.fr/>

Site de la Chaire Réseaux et Innovations : <https://www.chaire-ri.fr/>

LE REGARD DE GENS DE CONFIANCE



Nicolas Davoust
cofondateur de
Gens de Confiance

Gens de Confiance, archétype du réseau authentiquement social

« *Gens de Confiance correspond bien plus à la définition d'un réseau social, que ceux que l'on nomme abusivement "réseaux sociaux"* ». Venant d'un professeur d'université ayant consacré plusieurs ouvrages à l'étude des réseaux, l'hommage n'est pas mince ! De fait, Christophe Assens a cerné ce qui fait notre spécificité.

Pour lui, les choses sont claires. En réalité, ceux que l'on nomme « réseaux sociaux » sont essentiellement des médias sociaux qui, par leur modèle économique visant la capture puis la gestion des données, ont pour effet de renforcer l'individualisme, chacun devenant la vitrine de son propre ego. Or, souligne Christophe Assens, « *le modèle de Gens de Confiance me semble bien différent, puisqu'il existe une barrière à l'entrée qui repose sur l'humain. Ce sont donc des liens forts qui tissent le réseau et permettent de créer une chaîne de confiance.* » On adhère à ce réseau parce que l'on partage un certain nombre de valeurs. Le dispositif ainsi créé se

révèle être un îlot de certitude au milieu d'un univers d'incertitude.

D'autre part, le fait que Christophe Assens se réfère spontanément au sociologue Jérôme Fourquet et à son concept d'« archipellisation » de la société française n'est pas anodin. Pour nos lecteurs les plus récents, rappelons que Jérôme Fourquet nous fit l'honneur d'être le premier intervenant de Socle en mars 2020. Le choix éditorial de notre lettre naissante fut donc opportun, confirmant le bien-fondé de notre intuition. Commentant les travaux de Jérôme Fourquet, Christophe Assens explique : « *Alors que les institutions permettaient de fédérer les Français en plaçant l'intérêt général au-dessus des intérêts individuels, le délitement de l'autorité et une technocratie exagérée ont amené les gens à se défier de leurs institutions et à se réfugier dans des réseaux où la dimension humaine peut se retrouver.* » Ce témoignage prouve que vouloir renforcer les liens humains est la plus belle œuvre qui soit sur le long terme. Et c'est ce à quoi Gens de Confiance s'efforce depuis dix ans !

La philosophie de Gens de Confiance

Gens de Confiance est né en 2015 d'une vision radicale : croire profondément en la nature humaine. Nous sommes convaincus que la technologie, lorsqu'elle est utilisée à bon escient, peut renforcer les liens authentiques entre les personnes.

C'est pourquoi, chez Gens de Confiance, nous déployons le meilleur de la Tech au service du bien commun, et créons des liens vrais pour permettre à des millions de personnes de construire un monde plus solidaire et plus durable. Gens de Confiance transpose ainsi, dans l'univers vaste du numérique, les connexions qui existaient hier au sein d'un village. À travers cette lettre Socle, nous partageons des expertises et des réflexions qui nourrissent cette mission.

Crédits photos : page 3 : Gens de Confiance.