

ORGANISATION D'UN RÉSEAU

Préalables pour ne pas se prendre les pieds dans le tapis

Parce qu'il est adaptable et flexible, le réseau se développe dans un monde où semblent s'accroître l'instabilité et l'incertitude. On en attend beaucoup et il peut apporter beaucoup... y compris des désillusions, notamment s'il est utilisé à contre-emploi ou si l'on ne respecte pas ses particularités. Entre autres préalables, avant de "s'organiser en réseau", il faut être au clair sur quelques confusions fréquentes qui affectent les performances d'un dispositif, voire même son existence, ou au moins sa pérennité.



Sans réseaux, les métiers de l'information n'existeraient pas. Peut-on concevoir la veille sans réseaux capillaires, l'intelligence stratégique sans réseaux fonctionnels, le lobbying sans réseaux d'influence, la relation partenariale sans réseaux coopératifs, etc. ? Mais la notion est parfois floue, le terme désigne des réalités assez différentes les unes des autres et, pour ne rien simplifier, il est souvent galvaudé.

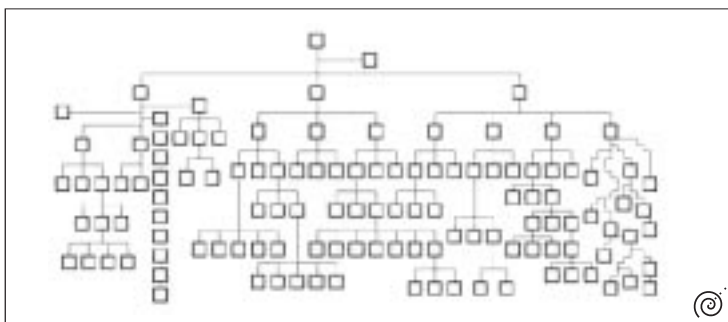
Avant même de chercher à expliciter ses objectifs, à préciser son périmètre, à définir ses membres, à élaborer ses règles du jeu ou son code de conduite, l'architecte de réseau devra concevoir un dispositif cohérent dans son inspiration et ses processus. Ce qui suppose qu'il s'imprègne d'un état d'esprit qui n'est pas naturel dans un peuple fortement marqué d'esprit cartésien, de traditions royalistes, d'attachement à la performance

individuelle... Commençons par clarifier, condition de la rigueur qui commande l'efficacité.

© Un même mot pour des réalités très contrastées

Un réseau est un ensemble d'éléments - personnes, organes, objets, appareils, institutions, établissements... - qui concourent à un même but et qui sont en relation pour agir ensemble. Qu'il soit sanguin, ferroviaire ou électrique, un réseau "physique" (géographique ou technique) a en général un but clairement identifié et des composants assez identifiables, de même que ses liens : vaisseaux, neurones, ondes, fils, lignes, voies, canalisations, conducteurs... Buts, composants et relations seront parfois moins visibles dans le cas d'un réseau "social" (sociologique, politique ou managérial) : de courtage, de distribution, de sociabilité, d'in-





L'institution relève du mode organisationnel classique, monolithique, stable, centré sur la relation hiérarchique : elle se caractérise en principe par sa permanence, sa pérennité.

fluence, de résistance, de trafic...

Le réseau relationnel du demandeur d'emploi peut rassembler des gens qui ne se rencontreront jamais, qui ont leur existence propre par ailleurs... mais qui, au titre de ce réseau, consciemment ou non, sont attelés à la même tâche.

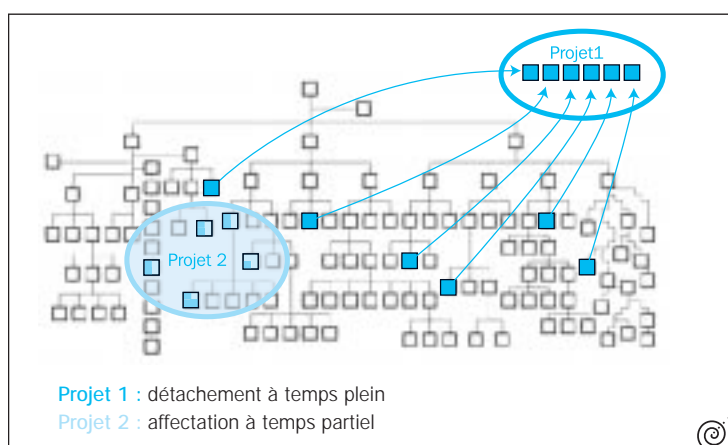
Un réseau social et un réseau physique peuvent se rencontrer ou se nourrir mutuellement, notamment quand l'ordinateur et le téléphone s'en mêlent. Mais il faut se garder d'une tendance fréquente consistant à réduire la notion de réseau à l'internet : n'oublions pas qu'il y a une vie, tant matérielle que culturelle, en dehors du web ! On se limitera ici au champ social, dans lequel la notion de réseau est d'autant plus délicate à aborder qu'elle n'a pas la même signification pour un cheminot, un assureur, un ancien élève d'école X ou Y, un veilleur technologique, un militant associatif...

Entendu au sens large, le terme inclut toutes sortes de configurations, y compris certaines qui comportent des acteurs dépendants : c'est le cas d'un "réseau bancaire", généralement conçu, organisé et administré plutôt dans une optique de discipline militaire que d'adaptabilité flexible. Au sens étroit, le terme désigne uniquement des situations supposant un autre style de management, plus souple, car il

associe des acteurs disposant d'un minimum d'autonomie. C'est d'ailleurs la grande force des réseaux les plus performants : combiner l'autonomie et l'interdépendance, qui se renforcent mutuellement. Parce que cette combinaison a aussi pour corollaire l'association de quelques solides ressorts comme la motivation et la solidarité. Ressorts d'autant plus performants qu'ils complètent une caractéristique inhérente aux vrais réseaux : ce qu'un juriste appelle un "vouloir vivre collectif" et qu'on qualifie plus couramment de connivence.

📌 Éviter l'individualisme gaulois et le centralisme jacobin...

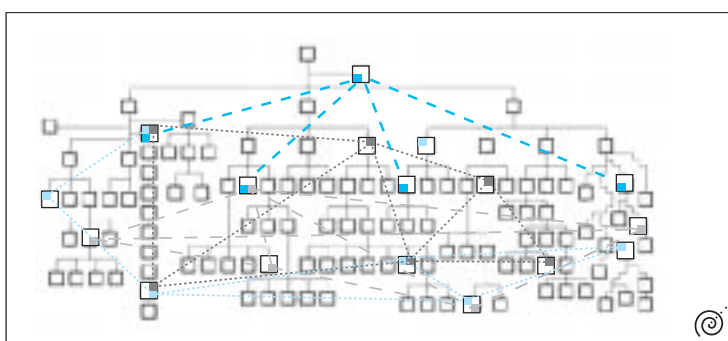
Une des premières difficultés du fonctionnement en réseau est liée à une autre confusion, fréquente dans certaines pratiques managériales, entre les schémas organisationnels de base. Cette confusion est particulièrement répandue en France, peut-être à cause de particularismes culturels comme l'individualisme gaulois ou le centralisme jacobin. Elle peut prendre diverses formes, depuis la PME plus à l'aise dans des actions individuelles de commando que dans des jeux collectifs supposant échanges d'information, partage du pouvoir, mise en commun de moyens... jusqu'à la grande entreprise qui organise des "réseaux" pour échanger de l'information, dont beaucoup fonctionnent peu ou mal pour la simple raison qu'ils sont construits et conduits comme des régiments. C'est ainsi que, paradoxe apparent, parmi les institutions dont la culture est la plus fermée à la notion de réseau figurent... de grands opérateurs de réseaux ! Ils sont aussi à l'aise dans l'approche des réseaux physiques que réfractaires aux réseaux sociaux. Certains ont encore du mal à admettre quelques principes fondamentaux, par exemple qu'on ne



Le projet relève d'un processus qui a pour objet la réalisation d'un produit, d'un service ou d'une tâche, dans un temps défini, avec des moyens affectés, par des collaborateurs identifiés et permanents (affectés au projet à temps plein ou partiel), constituant une équipe pluridisciplinaire, interculturelle, biodégradable, où les compétences se croisent.

"dirige" pas un réseau, ou qu'il n'appartient pas "naturellement" au plus gradé de l'animer... Circonstance atténuante, ces opérateurs sont issus de la transformation encore récente d'administrations centrales (dotées du monopole des PTT ou du transport public) et ils ont déjà considérablement évolué.

Quelles qu'en soient les modalités, les trois schémas élémentaires autour desquels s'articulent l'organisation et le management d'un organisme



Le réseau relève d'un processus similaire mais moins immédiatement finalisé, avec des acteurs plus "occasionnels", pouvant comporter une dose de "latence" (on l'active en cas de besoin), susceptible d'architectures très diverses (du réseau le plus centralisé au plus maillé) qu'on peut combiner entre elles et qui peuvent évoluer dans le temps : il est à géométrie variable.

sont l'institution, le projet et le réseau. Ces schémas sont éventuellement substituables : on peut remplacer l'organisation d'une institution par une organisation en réseau ou par projet. Ils sont plus souvent complémentaires : des groupes de projet et/ou des réseaux peuvent être constitués au sein de l'institution, apportant à celle-ci souplesse, ouverture, transversalité...

☉ Substitut ou complément... à condition d'associer sans mélanger

La complémentarité se joue naturellement. L'institution fournit l'ossature, la colonne vertébrale ; elle organise l'activité des services fonctionnels et opérationnels dans un cadre structuré, avec des relations hiérarchisées, favorisant l'efficacité pour tout ce qui a besoin d'ordre et de continuité. Des groupes de projet complètent ce dispositif pour réaliser une tâche particulière, limitée dans le temps, requérant l'association de compétences habituellement réparties dans différents services : concevoir un plan de formation, réaliser un prototype, gérer une crise. Parallèlement, des réseaux répondent à d'autres besoins particuliers, qui eux aussi requièrent des compétences dispersées au sein de l'entreprise, mais ces besoins sont plus permanents : par exemple, capter ou décoder des informations, assurer un suivi de relations.

Mais attention : associer ne signifie pas mélanger. Si la conception du plan de formation est confiée à un groupe de projet, celui-ci devra fonctionner comme tel et sortir de la logique hiérarchique de l'institution. De même pour le réseau en charge des relations avec les décideurs locaux, qui devra bien fonctionner comme un réseau et non comme un hybride que sa bâtarde dévitaliserait rapidement.



Jean-Pierre Quentin, directeur général d'Algoric, est consultant en stratégie et communication. Précédemment responsable de marketing, chef de service à la Commission européenne, secrétaire général et directeur de la communication de l'Institut de l'Entreprise, directeur du cabinet du Président du CNPF, il est notamment membre de Team Europe, groupe d'experts de l'Union Européenne et professeur de culture et méthode.



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :
Algoric, cabinet de formation,
conseil, études en communication
stratégique, www.algoric.com,
info@algoric.com,
tél : 05 46 56 77 10

Parmi les particularités de chacun (voir encadrés) : le groupe de projet aura toujours une durée de vie limitée et, généralement, une composition stable - il faudra notamment veiller à garantir sa biodégradabilité, même s'il a envie de s'enraciner et de faire des petits. L'objectif et l'horizon du réseau sont plus permanents et sa composition plus diffuse, avec des membres "pour autant que de besoin" - on devra assurer sa géométrie variable même lorsque la cooptation par affinités voudra l'emporter sur le recrutement en référence aux finalités. De façon générale, l'organisation en commando est la plus efficace pour les missions simples et le réseau plus performant pour des opérations plus complexes. Pourquoi risquer de tout perturber avec un réseau quand le commando fait l'affaire ? Symétriquement, il est dangereux de demander à un commando de remplir toutes les fonctions d'un réseau complexe. Mais si, comme c'est trop souvent le cas, on fait un petit cocktail de tout ça, on est sûr de se prendre les pieds dans le tapis. Et parfois ça coûte très cher !

📍 Logique de territoire et logique de projet

Pour ajouter à la confusion, ces segmentations se croisent avec une autre, qui distingue les logiques "de territoire" et "de projet" - avec toutes les complications qu'implique ce double emploi du mot projet. La logique de territoire, statique, se réfère à ce qu'on veut préserver et conduit à des comportements défensifs de type "ligne Maginot". La logique de projet, dynamique, se réfère à ce qu'on veut entreprendre. Logique de stock contre logique de flux : par exemple, on sait que "l'information c'est le pouvoir" ; les premiers privilégiés auront la rétention d'information pour,

pensent-ils, conserver le pouvoir, alors que pour les autres, l'information ne peut générer de pouvoir que si elle est utilisée, donc si elle circule. Les débats actuels sur la propriété intellectuelle sont une illustration forte de ce choc de deux logiques : tenants de la protection d'avantages acquis, au prix d'un certain malthusianisme, contre tenants d'une dynamique de progrès, au prix d'une certaine ouverture...

On considère souvent que la logique de territoire sous-tend le schéma organisationnel "institution" et que les schémas "projet" et "réseau" sont associés à la logique de projet. Il n'y a là aucune fatalité (un réseau corporatiste a toutes chances de fonctionner dans une logique de territoire) même si, de fait, le réseau et le projet (modes d'organisation) ont vocation à s'associer à une logique (processus mental) de projet. Ne pas confondre la logique d'un processus mental (territoire/projet) et la rationalité propre à un mode d'organisation (institution/projet/réseau).

Ce qui est certain, c'est que le fonctionnement en réseau n'est pas naturel : ni dans le comportement psychique des individus (naturellement attachés à leur territoire), ni dans le comportement politique des entreprises (car tout système tend vers son institutionnalisation). Il a donc spontanément tendance à dériver, se déliter, se pervertir... ce qu'il faudra surveiller de près. Processus non naturel, mais incontournable car adapté aux réalités du moment - et ce moment est appelé à durer ! Alors faisons avec, en essayant d'en tirer le meilleur parti - et, quand on a goûté aux joies du réseau en respectant ses lois, on en tire des retombées souvent inattendues, toujours stimulantes.

Jean-Pierre Quentin ●

