

Les réseaux sont à la mode mais la mode suffit-elle à les expliquer ? L'observation du terrain nous conduit à penser que si la mode joue un rôle non négligeable dans les décisions de monter des réseaux, elle n'en est qu'une explication secondaire. Les véritables raisons des réseaux sont ailleurs : dans une nécessaire mobilisation de l'intelligence collective face à des situations complexes à gérer ; dans la recherche de la cohérence et de la convergence des contributions des acteurs dans des structures décentralisées ; dans l'émergence d'une culture de l'interactivité ; dans le fait, tout simplement, qu'il devient impossible d'agir avec compétence en restant isolé et sans coopérer avec d'autres. Les technologies modernes de communication font le reste : elles accélèrent ou rendent possible les interactions rendues nécessaires. Elles offrent des opportunités. Les réseaux de professionnels trouvent leur origine dans de profondes évolutions de l'économie et de la société. Ils correspondent à des « tendances lourdes » et ne se limitent pas à des modes passagères.

Quels sont donc ces principaux facteurs explicatifs ?

Toujours plus de complexité

Les situations professionnelles à gérer, les problèmes à traiter deviennent de plus en plus complexes. De multiples variables interdépendantes sont à prendre en compte. Des critères divers et souvent en tension les uns avec les autres (qualité, productivité, maîtrise des coûts, développement durable, sécurité...) sont à pondérer et à arbitrer. Des stratégies d'acteurs parfois fortement contrastées doivent être conciliées. De grandes quantités de données doivent être sélectionnées et traitées. Non seulement la multidisciplinarité mais aussi l'interdisciplinarité sont requises : il ne suffit pas d'enrichir la

connaissance d'un objet ou d'un phénomène en collectionnant les apports disciplinaires, mais d'effectuer la synthèse de ces apports. Il faut faire appel à de multiples savoirs et contributions pour poser et résoudre correctement un problème, pour concevoir et mener à bien un projet, pour gérer et faire aboutir un processus d'innovation.

Dans les réseaux de santé dédiés au traitement d'une pathologie complexe, comme celle du Sida, la problématique d'intervention est nécessairement transversale. Il est nécessaire de raisonner avec une multiplicité de contraintes (médicales, sociales, juridiques, psychologiques, matérielles...) qui doivent être toutes prises en compte mais entre lesquelles il faut négocier.

C'est un travail multiprofessionnel et multi-institutionnel qu'il faut engager : aucun acteur du système ne peut traiter la problématique à lui seul. Des consultants ayant à intervenir sur des problèmes de changement dans une entreprise auront à tenir compte des diverses dimensions (sociologiques, culturelles, économiques, organisationnelle...) d'une situation, et à effectuer une analyse pertinente du système d'acteurs impliqué. La complexité de telles situations entraîne une nécessaire complémentarité pour dégager progressivement des hypothèses de travail, des modèles efficaces de compréhension des situations et de stratégies d'intervention.

Dans son « contrat d'action pluriannuel » signé avec l'État en 2002, le CNRS définit l'interdisciplinarité comme prioritaire et en fait « une ardente obligation ». Il veut « dépasser le cloisonnement et la structuration en champs disciplinaires, fruit d'un découpage des sciences hérité des siècles précédents ». Il affiche la volonté de « croiser » les approches des physiciens, des chimistes, des biologistes, des spécialistes en sciences de la terre, des chercheurs en sciences humaines. Quatre grands domaines d'interdisciplinarité ont été définis :

- le vivant et ses enjeux sociaux ;
- l'environnement, l'énergie et le développement durable ;
- les nanosciences et les nanomatériaux ;
- l'information, la communication et la connaissance.

20 % des postes ouverts à l'avenir seront affectés à des thématiques interdisciplinaires.

Devant la montée de la complexité, ni les compétences d'un seul individu, ni la simple addition des compétences et connaissances individuelles ne s'avèrent suffisantes. Savoir faire face à la complexité suppose de savoir gérer la « loi de la variété requise ».

Cette nécessité de travailler en réseau pour affronter la complexité trouve son équivalent dans les logiciels permettant de développer des réseaux de neurones. Ces derniers sont mis au point pour traiter des phénomènes non-linéaires, n'entrant pas dans un modèle mathématique. Les résultats d'une expérience ne prenant ni la forme d'une courbe ni celle d'une droite mais celle d'un nuage de points informe, il sera nécessaire de faire appel à la coopération de chaque neurone pour traiter la complexité de cette configuration. Un réseau d'acteurs n'est certes pas – et heureusement ! – un logiciel, mais la comparaison est éclairante.

Des situations inédites et déconcertantes

Les situations professionnelles à gérer dans les entreprises ou dans les organisations font de moins en moins appel à des comportements de routine. L'imprévu ou l'inédit sont toujours au rendez-vous. La multiplication des procédures ne doit pas faire illusion. En termes quelque peu triviaux, on peut affirmer que chacun peut être saisi au tournant par des situations surprenantes, face auxquelles il doit réagir dans l'urgence et sans avoir nécessairement toutes les billes à portée de main... Face à l'ambiguïté, chacun peut être pris de doute sur ce qu'il doit faire dans les meilleurs délais. Gérer à la fois dans l'urgence et sans pouvoir toujours disposer de toutes les informations nécessaires : voilà de quoi déséquilibrer ! L'analyse des problèmes et des processus d'activation des connaissances individuelles et collectives face aux situations déconcertantes est l'objet des travaux encore trop peu connus de Philippe Baumard. Ces travaux montrent de façon convaincante combien, face aux interprétations incertaines que génèrent certaines situations, il faut savoir combiner des savoir-faire intériorisés, difficilement formalisables, avec des savoirs ou savoir-faire

explicités, facilement exprimables¹. Savoir travailler en réseau doit faciliter cette alliance. La pertinence et la flexibilité des réponses ne peuvent émerger de la simple somme des contributions individuelles, mais bien de leur synergie et de leur coopération. Il ne suffit pas d'apprendre à apprendre, encore faut-il apprendre à désapprendre et à réapprendre. C'est cette agilité que doivent acquérir et maintenir l'organisation et ses réseaux, et non plus seulement les individus qui les composent.

Les exigences de l'innovation

Une entreprise ne peut plus se contenter d'assurer la qualité de ses produits et de ses services pour être compétitive. La qualité devient une condition de survie, une « ligne de flottaison » nécessaire mais non suffisante pour procurer un avantage concurrentiel. Face à des marchés, à des concurrents et à des contextes qui évoluent en permanence, les entreprises doivent concevoir et innover plus vite que les autres. Il faut savoir produire du nouveau non seulement de qualité, mais plus vite que les concurrents. Lorsque tout le monde va vite, l'avantage est à celui qui sait accélérer.

Un tel défi suppose la mobilisation rapide de toute une organisation, toute une coopération de talents pour produire de l'inédit et du « jamais vu », pour réduire les cycles de développement d'un produit, pour tenir les temps des constructeurs. Innover signifie alors être capable de réunir et de faire coopérer une grande variété de connaissances, de compétences, de personnalités. La rapidité et la qualité des interactions entre des ressources variées fondent la capacité d'innovation.

L'attention portée aux processus de conception et non pas essentiellement aux processus de fabrication devient primordiale.

Dans l'industrie automobile, on considère que la correction d'une erreur coûte cent fois plus cher en phase de fabrication qu'en phase de conception, et trois cents fois plus cher lorsqu'elle doit intervenir en phase d'industrialisation.

1. Baumard (Ph.), *Les Organisations déconcertées*, Masson, 1996.

D'une façon générale, les actions curatives ont un coût trente fois supérieur aux actions préventives. Les efforts effectués sur le pilotage des processus par ingénierie simultanée ou concourante trouvent ici largement leur raison d'être.

Créer de nouveaux produits et services suppose un travail de réseau et de décloisonnement : les procédures et les divisions habituelles du travail ne valent que pour la gestion du quotidien, pour le travail de routine.

Par la multiplicité et la simultanéité des raisonnements qu'ils mettent en œuvre, par les multiples boucles de régulation qui les animent, par la confrontation des points de vue qu'ils suscitent, par la variété des connexions qu'ils engendrent, les réseaux sont susceptibles de produire de nouvelles idées, de faire « sortir des sentiers battus ». Des brevets, des marques déposées, des réseaux de relations pourront en résulter. Le travail en réseau peut stimuler l'innovation par la rencontre des différences. Il accroît les probabilités de découvrir de nouvelles inventions. C'est la raison pour laquelle les entreprises de biotechnologies organisent, à chaque étape de leurs processus de recherche, des alliances avec des partenaires externes.

Un réseau n'a pas pour seule raison d'être d'optimiser l'allocation des ressources, mais de créer de la valeur ajoutée. Le travail collaboratif en réseau est une source de valeur ajoutée et d'innovation :

« Pour passer de l'obsession de la productivité à la logique de création de valeur ajoutée, il faut remettre les hommes au centre des réseaux. 80 % des innovations sur les process viennent de la base et non pas du management. »¹

L'économie du savoir

L'intelligence économique, l'activité de veille, le *benchmarking*, la gestion des connaissances sont en pleine extension. Il faut savoir sélectionner et traiter l'information pour qu'elle soit utile et utilisable.

1. Ettighoffer (D.), *Trop c'est trop*, Éditions d'Organisation, 2004.

Savoir formaliser, capitaliser et mettre à disposition des « bonnes pratiques » fait partie des préoccupations courantes. Faisant l'objet de ce que les économistes appellent un « investissement de forme », les leçons de l'expérience prennent le chemin des banques de données, des réseaux documentaires et des systèmes experts. Les technologies modernes d'information et de communication (intranet, Internet) facilitent les échanges de savoirs.

Mais l'économie du savoir, c'est aussi une certaine façon de *travailler sur le savoir* : l'hybridation de technologies diverses (mécanique, électronique, électricité...), la fertilisation croisée entre des disciplines distinctes, la créativité par recherche d'analogies ouvrent de nouveaux horizons. La mécanique et l'électronique vont donner la mécatronique. Les sciences biologiques et l'ingénierie cherchent à établir entre elles des passerelles par transfert de concepts et utilisation de moyens de calcul. La biologie et l'informatique s'uniront pour donner lieu à la bio-informatique. Des relations nouvelles seront recherchées entre la biologie expérimentale et la biologie théorique, entre la biologie pure et la biologie appliquée.

Avec l'hypertexte, la recherche devient un processus ouvert où il est possible de combiner et de recombinaer diverses données provenant de multiples sources et réseaux. Par le travail en réseau, de multiples morceaux de savoir produits dans des lieux divers peuvent être mis en relation. Le savoir peut résulter de la combinaison de connaissances explicites. L'économie du savoir exige le partage du savoir et le travail sur le savoir. Le savoir se crée en partageant et non pas seulement en s'additionnant. Plus les informations deviennent rapidement obsolètes, moins leur rétention constitue un moyen de pouvoir.

Certains chercheurs vont jusqu'à avancer que les organisations du futur devront être des « raffineries de connaissances¹ » qui sauront exploiter et mettre en synergie les connaissances internes et externes.

1. Brown (J.-S.), *Reflections on the document*, Palo Alto Research Center, 1992.

Mais diffuser les connaissances, c'est aussi risquer de les mettre à disposition des concurrents. Même si on considère que l'économie du savoir est fondée sur une logique du partage, on ne peut esquiver cette préoccupation. Face à cette difficulté de contrôler la diffusion des connaissances et leur appropriation par des concurrents, la création d'un réseau peut correspondre à la constitution d'une entité collective qui va permettre d'« internaliser les extériorités », c'est-à-dire d'élargir le cercle des acteurs qui pourront partager volontairement leurs connaissances¹.

Dans une logique économique de l'information, il faut considérer que transmettre une information que l'on possède ne constitue pas une perte mais une « créance informationnelle » sur celui qui la reçoit : ce dernier sera engagé socialement et moralement à donner en retour une information qu'il possède. C'est la logique du don et contre-don.²

L'évolution de l'organisation du travail et de la production

Qu'il s'agisse de l'importance accordée au travail en équipe – équipes polyvalentes, autonomes, unités élémentaires de travail, unités à responsabilité élargie, équipes multifonctionnelles, groupes d'actifs, équipes responsables –, du développement du management par projets, de l'accent mis sur la maîtrise des processus, de la contractualisation des relations de partenariat ou de cotraitance, toutes ces évolutions convergent vers la recherche de la conjugaison des compétences et de l'intelligence collective. L'entreprise tend à s'organiser et à fonctionner comme un réseau de connaissances et de compétences. L'entreprise en réseau se présente comme un halo d'entreprises périphériques autour d'une entreprise-centre. Entre elles circulent des hommes, des matières, des informations, des financements. Il se crée en leur sein un « mésomarché » : les parcours de mobilité sont

1. Foray (D.), *L'économie de la connaissance*, La Découverte, 2000.

2. Ferrary (M.) et Pesqueux (Y.), *Organisation et réseau, mythes et réalités*, PUF, 2004.

encouragés pour faciliter la circulation des compétences, non seulement au sein d'une entreprise mais entre les entreprises elles-mêmes.

Les relations de sous-traitance évoluent vers le partenariat. Il devient courant que les fournisseurs participent à la conception du produit. Ils entrent dans des alliances pour créer de la valeur à plusieurs. Des « communautés professionnelles » virtuelles¹ se créent entre des entreprises cherchant à optimiser leur consommation des ressources, étendre leurs réseaux d'échanges de savoirs, mutualiser leurs coûts de fonctionnement et réduire leurs dépenses d'investissements, diminuer leurs coûts de transaction. Le travail collaboratif, en compétences partagées, vise à exploiter des gisements de productivité globale et non pas à en additionner de partielles.

Dans l'industrie pharmaceutique, Pfizer a créé le réseau Pfizengen, qui réunit douze sociétés de thérapie génique afin de faire face aux colossales dépenses de recherche qu'il faut engager.

Ce qui est demandé à l'organisation du travail, c'est de réunir et de faire coopérer au mieux et de façon réactive des compétences variées, de les faire travailler en réseau. Dans ce maillage de l'intelligence, les connaissances et les compétences de chacun doivent enrichir un réseau qui pourra, à son tour, être mobilisé par chaque acteur. Chacun a besoin de la contribution d'autrui pour réaliser son propre travail, pour assurer les missions qui lui sont confiées. La réponse à un problème ou à une demande d'un client tend à devenir une réponse de réseau ; sa pertinence dépendra de la qualité de la coopération entre les acteurs, de leur capacité à partager les leçons de leurs expériences, de leur compréhension mutuelle, de la convergence de leurs apports à l'atteinte d'objectifs communs. Le travail en réseau permet de créer des représentations et des raisonnements partagés qui n'émergent pas spontanément dans une organisation. Le pilote de réseau tend à prendre le pas sur le chef d'équipe projet. Michel Friedlander, dirigeant

1. Ertighoffer (D.), van Eneden (P.), *Mét@-organisations*, Village Mondial, 2000.

d'Altran, une des principales sociétés d'ingénierie en Europe, déclare à propos de ses ingénieurs :

« Animer un réseau de pairs venus de tous horizons, et non plus diriger une équipe dédiée à un projet, voilà ce qui sera désormais valorisé. »

La multiplication des projets

Les réseaux se constituent souvent à l'occasion de projets. Ceux-ci deviennent prédominants dans la société d'aujourd'hui. Celui ou celle qui ne sait pas s'intégrer à un réseau pour contribuer à la réalisation d'un projet risque fort de voir diminuer son employabilité. La plupart des projets supposent de savoir se mettre en relation avec d'autres pour aboutir à leur réussite. Les projets sont générateurs de réseaux. Ceux-ci peuvent être éphémères ou durables, restreints ou amples, de proximité ou à distance. Ils sont aussi nombreux que variés. Plus les projets se multiplient, plus les réseaux se constituent¹.

Le défi croissant de l'hétérogénéité

Les témoignages de multiples entreprises et organisations sont convergents : la complexité du management des équipes et des réseaux s'accroît. Les collectifs de travail se caractérisent par une hétérogénéité croissante et multiple : hétérogénéité des générations, des temps et durées de travail, des compétences, des capacités et modalités d'apprentissage. Il faut savoir et pouvoir mettre en synergie des représentations et des systèmes de valeurs souvent très éloignés les uns des autres, conjuguer des façons d'apprendre et des motivations diverses, gérer simultanément des parcours de carrière dont les rythmes et les potentiels sont parfois radicalement différents, construire des plannings ou organiser les relèves en prenant en compte les dispositions de l'aménagement et de la réduction du temps de travail. Organiser la coopération sous contraintes fortes d'hétérogénéité

1. Boltanski (L.), Chiapello (E.), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

devient un défi dont les solutions restent encore à trouver. Là encore, des réponses en termes de juxtaposition ou de simple coordination entre des compétences individuelles seraient inopérantes.

L'hétérogénéité est souvent source de désynchronisation. Tous les éléments d'un système n'évoluent pas au même rythme et des discordances peuvent se produire entre des décisions, des outils de gestion, des avancées de projets, des évolutions culturelles ou de représentations, des rythmes d'apprentissage. Le travail en réseau vise à réduire les déphasages provenant des différences de rythme. Le réseau devient un outil de veille pour faire le point en permanence sur les progrès de chaque acteur ou de chaque élément, afin de pouvoir prendre des décisions permettant d'être « en phase ».

Des gisements de performance et de productivité

La recherche et la mise en place de nouvelles organisations du travail cherchant à dépasser l'organisation taylorienne changent les données sur les sources de productivité et de performance. Celles-ci ne résident plus seulement dans l'addition de la qualité des opérations et des compétences, mais dans la qualité de l'organisation, de la communication, des interactions entre les opérations et entre les compétences. C'est de la qualité des articulations et des interfaces que dépendra la fiabilité, non seulement industrielle, mais aussi « sociale ». C'est d'elle que résultera la « résilience », c'est-à-dire la capacité à surmonter les crises, à en faire des opportunités de progrès.

Il existe dans les entreprises, en particulier dans les grands groupes et dans les organisations, de multiples expériences ou pratiques novatrices qui restent localisées et qui ne dépassent pas le stade de l'expérience pilote. Leur rayonnement reste limité. Les leçons qui peuvent en être tirées ne sont connues que de ceux qui y ont participé. Leur caractère nécessairement contextualisé les fait souvent apparaître comme ne pouvant pas être utiles pour d'autres environnements. Dans les meilleurs des cas, des « groupes de partage de pratiques » sont constitués mais rares sont ceux qui savent dépasser le simple

échange de récits, le stade des anecdotes ou l'amoncellement de monographies. Il existe pourtant là une source de progrès considérable, mais qui exige un investissement méthodologique pour pouvoir être exploitée.

« *If only we knew what we know* », dit-on chez Hewlett-Packard : les entreprises et les organisations disposent d'un ensemble d'expériences et d'informations qu'elles ne savent pas encore pour la plupart transformer en capital. Des investissements de forme sont nécessaires : c'est le but de tous les projets cherchant à formaliser et à capitaliser les pratiques professionnelles. Sans mise en forme, le vécu ne se transforme pas en leçons de l'expérience, pouvant servir de source d'inspiration à ceux qui n'en ont pas été les acteurs. Le travail en réseau de mutualisation des pratiques peut contribuer à cette création de capital. Il en résulte des activités de *knowledge management* (KM) en pleine croissance : la formalisation, la capitalisation et la mise à disposition des « bonnes pratiques » deviennent une préoccupation courante et grandissante. Selon une enquête de Knowings et d'IBM Global Services en 2002, 58 % des dirigeants d'entreprises estimaient que le KM pouvait contribuer à la performance de leur entreprise¹.

D'un point de vue économique, il importe de rappeler « l'effet boule de neige » produit par les réseaux d'acheteurs : l'utilité retirée de la possession d'un bien (qui peut être immatériel) se multiplie avec le nombre d'utilisateurs de ce bien. Un consommateur a tout intérêt à acheter un logiciel ou un ordinateur très largement diffusé : le coût à l'achat sera d'autant plus faible et la maintenance mieux assurée. Toutefois, l'intérêt économique d'un réseau ne se limite pas aux gains engendrés par la large diffusion d'un bien. Il tend même à se déconnecter de toute propriété d'un produit. C'est la thèse défendue par Jeremy Rifkin : ce qui importe, c'est d'être connecté à des réseaux qui louent des prestations – voiture, logement, etc. –, d'y avoir accès.

1. *La Tribune*, 18 septembre 2002.

Cela revient moins cher que d'acheter les biens ou les services correspondants¹.

Un réseau fonctionne selon la loi des rendements économiques croissants : plus on l'utilise, plus il prend de la valeur. Conformément aux lois de l'économie de l'immatériel, la connaissance ne se détruit pas par son usage ou par sa diffusion. Transmettre une connaissance est un jeu à somme positive pour ceux qui détiennent et échangent de l'information. Le coût marginal d'usage est nul². La création de connaissances devient cumulative.

Les règles de l'art

L'analyse des situations de travail par les ergonomes fait apparaître la nécessité pour un professionnel de pouvoir se référer aux normes et règles de son milieu professionnel d'appartenance pour construire avec sécurité et pertinence sa propre façon d'agir, sa propre façon de « s'y prendre ». Chaque collectif de travail, grâce aux leçons tirées de ses expériences accumulées, élabore ses propres règles du métier. Celles-ci définissent ce qui correspond aux « règles de l'art ».

Cette création commune de principes directeurs d'analyse et d'action permet d'avancer vers la construction progressive d'une expertise collective, tout en évitant les inconvénients d'une standardisation peu pertinente dans des contextes marqués par la complexité et l'incertitude.

Les prescriptions associées à un poste de travail ne sont jamais complètes, et elles peuvent de moins en moins l'être. Elles ne peuvent prévoir tous les événements et situations qui pourraient se présenter. Face à des situations inédites, il est important pour un professionnel de savoir ce que ses collègues feraient en de telles circonstances. Sans cette possibilité de référence collective, le professionnel est renvoyé à sa solitude et aux risques qu'elle entraîne sur son savoir agir. Le travail d'un collectif pour tirer en permanence les leçons de son expérience, pour partager et

1. Rifkin (J.), *L'âge de l'accès*, La Découverte, 2000.

2. Foray (D.), *L'économie de la connaissance*, La Découverte, 2000.

« mutualiser » les pratiques de ses membres devient une nécessité pour savoir réagir lorsque les prescriptions ne sont pas des consignes strictes, mais des orientations générales à interpréter. Il faut pouvoir et savoir coopérer et travailler en réseau pour affronter un événement ou une situation nouvelle, réagir à l'imprévu, inventer face à l'inédit, gagner du temps en ne cherchant pas à réinventer ce qui a déjà été expérimenté.

Du global au local

Afin d'être plus réactives, d'accroître leur sensibilité par rapport aux demandes diversifiées de leurs clients, les grandes entreprises ont tendance à déléguer du pouvoir de décision à des unités décentralisées. Des boucles courtes de décision sont ainsi instituées. Par ailleurs, les processus de fusion et de concentration s'amplifient. Ces deux phénomènes concourent à faire coexister, au sein d'un même ensemble, des sociétés ou des unités ayant chacune un fort degré d'autonomie et des particularités locales prononcées. Chacune d'entre elles possède sa culture, son histoire, ses pratiques et ses routines, ses leaders.

Cette nécessaire décentralisation doit cependant aller de pair avec une exigence de convergence. Le respect des particularités locales ne saurait conduire à l'éclatement ou à l'impossibilité d'une cohérence entre des pratiques de management ou de normes communes à prendre en compte.

Une telle conciliation ne peut être obtenue par décret ou par la magie de discours incantatoires. Pour cette raison, plusieurs entreprises ont décidé de mettre en place et de faire fonctionner des réseaux d'échange de pratiques – de gestion, de management, d'innovation, de recherche, de métier...

Lorsque la décision fut prise par BSN de fusionner Belin et l'Alsacienne pour donner lieu à la création d'un nouveau généraliste du biscuit, un travail de comparaison des diverses pratiques (gestion de la qualité, développement des produits, politiques de vente...) a alors été entrepris pour assurer leur convergence et une plus grande homogénéité.

L'hypothèse sous-jacente est la suivante : en partageant leurs pratiques et leurs expériences, les unités ou sociétés constitutives adopteront progressivement un langage commun, dégageront des principes directeurs partagés, expliciteront des valeurs communes sous-jacentes, harmoniseront leurs approches des problèmes, dégageront des leçons qui auront une portée commune. Les méthodes pour ce faire sont encore largement à élaborer, mais cette fonction de mise en convergence accordée au travail en réseau est de plus en plus sollicitée.

Les mouvements de forte déconcentration et de décentralisation qui caractérisent actuellement beaucoup d'entreprises et d'organisations, supposent que tous les intervenants aient des références communes. Il est essentiel qu'ils puissent prendre des décisions de manière décentralisée, en toute autonomie, à condition qu'elles soient compatibles. Des divergences répétées conduiraient tôt ou tard à l'éclatement ou à l'affaiblissement de l'entreprise. La cohérence des décisions et des comportements suppose que ce que fera chaque acteur soit suffisamment prévisible par les autres – et vice versa. Chacun doit pouvoir décider en anticipant ce que les autres décideront probablement. Le travail en réseau permet d'atteindre un certain degré de prévisibilité, de créer un système d'attentes réciproques. Les réseaux d'acteurs doivent être des réseaux cognitifs.

La cohérence se construit par le partage des bonnes pratiques et des leçons tirées des expériences locales. Cela permet d'identifier des « figures imposées » tout en laissant la possibilité de « figures libres »¹.

Des prestations de qualité

Le phénomène est très visible dans le secteur de la santé : les professionnels (médecins, infirmiers, assistants sociaux, professionnels paramédicaux, services communaux, associations humanitaires...) cherchent à se coordonner pour proposer un service continu de soins de qualité. La

1. Payraud (M.A.) : « La formation de la stratégie : une mise en boucle d'articulations duales », *Gestion 2000*, Bruxelles, novembre-décembre 2005.

cohérence et la continuité recherchées sont centrées sur la personne du bénéficiaire et non pas sur la maladie ou sur un organe particulier. On voudrait mettre le patient « au centre du dispositif ». Ces réseaux contribuent à renforcer le partenariat entre le secteur public et les professions libérales de la santé. Les conventions établies concernent la prévention et les soins curatifs. Dans le cas des réseaux de prise en charge des personnes âgées, la coordination s'effectue entre le médecin traitant, les services d'évaluation gériatrique, les soins à domicile, le travail avec l'environnement familial et social. L'intégralité des aspects de la personne et de son environnement est prise en compte et la continuité et la cohérence de la trajectoire des soins dans le temps sont recherchées. Une relation continue avec le patient permet de prendre des décisions plus pertinentes et une meilleure graduation des soins.

Cette coordination par le travail en réseau correspond à une recherche d'efficacité : la constitution d'enveloppes globales ou la forfaitisation des prises en charge permet une meilleure maîtrise des dépenses, et une optimisation de l'usage des ressources disponibles. Ces dispositifs rappellent les *Health Maintenance Organizations* (HMO) ou le *Managed Health Care Plan* (fournissant aux adhérents d'un réseau un ensemble de soins en contrepartie d'un forfait financier annuel) existant dans le système de santé américain.

Le travail en réseau offre la possibilité de faire face à la versatilité croissante des consommateurs. Celle-ci va de pair avec le raccourcissement des cycles de vie des produits. Il devient vital pour une entreprise de pouvoir disposer d'un réseau de capteurs afin d'identifier à temps les évolutions ou les ruptures de demandes, de mettre rapidement en synergie des acteurs ou des compétences variées pour élaborer et mettre en marché des réponses pertinentes.

La nouvelle donne

De nouvelles générations arrivent sur le marché du travail. Ce sont celles de la navigation Internet, de la recherche de savoirs par la consultation des sites, des échanges par « forum », de la constitution de réseaux. La

mise en commun des savoirs et le travail en réseau ne sont pas étrangers à cette @génération. La recherche d'une intelligence collective est facilement compréhensible pour de nombreux internautes. Les études conduites par J. Perriault à l'université de Paris X sur le développement de 250 universités virtuelles montrent que la « génération.com » manifeste une forte appétence pour la construction collective de connaissances¹. Les entreprises et les organisations qui ne prendront pas la mesure de cette mutation sociale et culturelle risquent de perdre les plus qualifiés d'entre eux.

Les exigences croissantes de professionnalisation

Les entreprises cherchent de façon croissante des professionnels. Ceux-ci se caractérisent comme des personnes capables de prendre des initiatives pertinentes dans des situations professionnelles tantôt habituelles et routinières, tantôt inédites et complexes. Ils doivent non seulement savoir exécuter le prescrit, mais également aller au-delà de celui-ci lorsque c'est nécessaire. L'initiative locale, la responsabilisation, l'investissement personnel sont demandés de façon croissante aux opérateurs de terrain.

Ces exigences ou caractéristiques souhaitables ne s'acquièrent pas seulement en participant à des actions de formation. Elles supposent des apprentissages en situations de travail réelles, par les retours d'expérience et par la confrontation et l'échange avec les pairs. C'est sans nul doute une des raisons des réseaux : en faire des lieux et des dispositifs de professionnalisation. Comparer sa pratique à celle des autres, tirer les leçons de leur façon de procéder, soumettre ses démarches ou ses hypothèses à la réfutation d'autrui, prendre connaissance des leçons de l'expérience tirées de sa communauté d'appartenance professionnelle, explorer comment ses pairs s'y sont pris face à telle situation déconcertante ou devant tel événement imprévu ou atypique... autant d'opportunités de développer son professionnalisme. Les réseaux de partage de pratiques et – nous le verrons plus loin –

1. Perriault (J.), *L'accès au savoir en ligne*, Odile Jacob, 2002.

les « communautés de pratiques » auxquelles ils peuvent donner lieu en sont une bonne illustration.

Les alliances entre entreprises

Dans un contexte de compétitivité accrue, de nouvelles formes de coopération entre entreprises se développent. Ces réseaux d'alliance peuvent prendre différentes configurations. Par analogie avec la cosmologie, Caire et Kartchevsky distinguent trois catégories¹:

- les réseaux de « coopération dirigée » ou « solaires » : les relations de sous-traitance vis-à-vis de donneurs d'ordres se rapprochent du partenariat ;
- les réseaux de « coopération impliquée » ou « stellaires » : ils vont de l'externalisation de fonctions périphériques (nettoyage, restauration...) au fonctionnement sur une relation de confiance dans les districts industriels ;
- les réseaux de « coopération provoquée » ou « nébuleuses » : l'ingénierie simultanée ou concourante et la gestion par les processus y trouvent leur place. C'est le cas des entreprises réseaux organisées autour d'une entreprise pivot, comprenant à la fois des fournisseurs, des distributeurs, des clients, des concepteurs, et parfois d'autres institutions comme des centres de recherche ou des universités.

Un des cas les plus illustratifs est celui de Toyota dont la compétitivité est fortement liée à l'organisation en réseau avec ses sous-traitants : les partages d'expériences et de connaissances induits font que les équipementiers appartenant au réseau ont une productivité supérieure aux équipementiers isolés : un effet d'apprentissage est mis en œuvre.²

1. Caire (G.), Kartchevsky (A.), « Les conditions d'émergence d'une problématique », in *Réfléchir la compétence*, Odile Jacob, 2003.

2. Aoki (M.), *Économie japonaise, Information, motivations et marchandage*, Economica, 1998.

Des réseaux d'alliance entre les compagnies aériennes se développent pour améliorer leurs coûts, harmoniser leurs systèmes informatiques, offrir de meilleures connexions de vol, optimiser le remplissage des avions, améliorer la qualité de leurs services. C'est le cas de Star Alliance créée en 1997 par Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Air New-Zealand, All Nipon, Airways, Mexican Airlines, SAS, Singapour Airlines.

Certaines entreprises se constituent en réseau de centres de profit autonomes organisés autour d'un centre stratégique : cela permet de se rapprocher au plus près des marchés et d'en saisir rapidement les besoins pour alimenter la stratégie globale. Les grandes décisions stratégiques sont centralisées mais des micro-stratégies locales sont mises en œuvre.

Diverses typologies sont envisageables. On pourra également distinguer¹:

- les réseaux « intégrés » à partir d'un siège exerçant le pouvoir sur un ensemble d'établissements – par exemple : le réseau constitué par les agences d'une banque ;
- les réseaux « fédérés » se caractérisant plutôt par un pouvoir ascendant ou distribué – mutuelles, associations, coopératives ;
- les réseaux « contractuels » organisés autour d'accords de franchise ;
- les réseaux « maillés » dont le pouvoir est polycentré – le réseau des entreprises de la Silicon Valley ou les pôles technologiques en constituent des exemples classiques.

Les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC)

Ce facteur est important mais il convient de le situer à sa juste place. Par leur convivialité, leurs capacités de traitement et de stockage, la diversité de leurs logiciels d'application, la diminution de leurs coûts, ces technologies rendent possible un travail en réseau, le facilitent.

1. Géniaux (I.), Mira-Bonnardel (S.), « Gestion des compétences et knowledge management dans les réseaux d'entreprise », in *Gestion des compétences et knowledge management*, Éditions Liaisons, 2002.

LES RAISONS DES RÉSEAUX

Elles créent un contexte favorable, certes fortement incitatif, mais n'induisent pas automatiquement un travail en réseau. Elles en ouvrent largement mais seulement la possibilité : ces technologies peuvent très bien fonctionner au service d'une organisation de type pyramidal.

Les TIC sont un facteur important d'accélération du partage des savoirs. Elles permettent d'échanger rapidement, entre des acteurs ou des sites qui peuvent être très éloignés géographiquement, des données, des informations ou des connaissances. Elles contribuent à faire baisser les coûts de mise en forme et de transmission des connaissances. Ces technologies rendent possible l'échange direct entre les différents acteurs sans transiter par un point central. Cette possibilité n'est pas sans avoir un impact sur les structures hiérarchiques traditionnelles et sur les pratiques managériales. Bien des responsables opérationnels ou des dirigeants craignent d'être « court-circuités » par leurs collaborateurs : des dossiers peuvent circuler sans qu'ils en aient connaissance, des informations peuvent être communiquées sans qu'ils puissent les valider, des actions communes peuvent s'élaborer sans leur participation, des alliances peuvent se nouer à leur insu. Il peut arriver qu'un réseau dérive de ses objectifs initiaux et se transforme en une plateforme de revendications. Les dirigeants des organisations et les animateurs de réseaux peuvent connaître ces craintes ; ils doivent non seulement admettre cette situation mais aussi considérer ces possibilités d'échange direct comme un atout à valoriser.

Par le développement des TIC, les réseaux prennent le pas sur les faisceaux : vouloir tout contrôler de façon centralisée devient illusoire. Seul un management par la confiance et l'intelligence apparaît comme pertinent, même s'il est loin d'être facile et s'il remet en cause nombre de comportements et représentations liés au pouvoir hiérarchique traditionnel.

En rendant possible une réduction des coûts de coordination et de transaction entre des organisations partenaires, en donnant la possibilité de circuits courts, les TIC facilitent la création de réseaux.