

Le Guide du Fonctionnement en Réseau
- définitions, concepts, conditions d'efficacité,
relations avec le pouvoir, management -

Le Programme [@SNE]

Le présent document contient des informations qui sont la propriété de France Télécom. L'acceptation de ce document par son destinataire implique, de la part de ce dernier, la reconnaissance du caractère confidentiel de son contenu et l'engagement de n'en faire aucune reproduction, aucune transmission à des tiers, aucune divulgation et aucune utilisation commerciale sans l'accord préalable écrit de France Télécom.

Plan du document

Avant propos	3
1. Définition des réseaux humains	4
2. L'importance des réseaux humains pour l'entreprise	4
3. Les conditions de l'efficacité du réseau	5
3.1. Le réseau - Pourquoi ?	5
3.2. Le réseau - Comment ?	5
4. Le réseau et le pouvoir	7
4.1 Le processus de décision	8
4.2 La coexistence avec l'organisation classique	8
5. Les grandes caractéristiques du management en réseau	8
5.1 Le réseau, siège d'interrelations entre individus	9
5.2 Développer l'aptitude à travailler en réseau	9
5.3 Faire émerger et diriger avec les réseaux	9

Avant propos

Ce guide n'est pas le "Petit Livre Rouge" du fonctionnement en réseau. Moins que tout autre sujet, le fonctionnement en réseau, ne supporte le dogme. Il a pour seule ambition d'être un guide à objet pratique, pour tous ceux qui participeront aux réseaux humains du SNE.

Il est très largement inspiré des enseignements tirés des expérimentations du SNE (projet groupware et une année de mise en oeuvre opérationnelle), d'expériences aux sein du Groupe France Télécom (notamment celle du management des équipes réparties de la DRN), d'apport d'expériences de grandes entreprises ayant pratiqué le fonctionnement en réseau (rapport de juillet 1995 du CNOF sur le management en réseau).

Bonne lecture.

1. Définition des réseaux humains

Il est ici question des réseaux humains et plus particulièrement ceux mis en oeuvre dans l'entreprise. Il n'y a pas de définition incontournable des réseaux humains. Nous proposerons celle du CNOF:

**"tout groupe d'individus,
orientés vers l'action,
utilisant le partage et l'enrichissement des connaissances,
comme moteur essentiel
d'amélioration des performances de l'entreprise"**

Cette définition renvoie à la fois à une communauté de personnes mais aussi à un nouveau mode de relation. Il s'agit donc d'une vision très générale des réseaux humains qui inclut les formes de réseaux les plus couramment rencontrées: équipe projet, réseaux fonctionnels, réseaux informels.

2. L'importance des réseaux humains pour l'entreprise

Une constatation s'impose: le monde dans lequel nous évoluons est complexe. Cela est vrai au titre de notre vie privée, de notre vie professionnelle et comme citoyen.

La complexité peut se définir comme la difficulté à comprendre un système dont la variété des éléments et leur combinaison ne sont pas immédiatement claires pour l'esprit. En d'autres termes, la complexité est perçue à la limite comme un désordre apparent où l'on a des raisons de supposer un ordre que nous ne connaissons pas".

Il en est ainsi des êtres vivants qui forment des systèmes complexes: formés de cellules nombreuses, variées, agissant de façon spécifique, ils sont complexes à analyser mais pourtant nous constatons "à la surface des choses" qu'ils sont agencés et agissent globalement en fonction d'un tout.

Le théorème de la "variété requise" énonce que tout système, qu'il soit physique, biologique, chimique ou social, en contact avec un environnement complexe, doit sa survie à sa capacité à mettre en oeuvre une complexité au moins égale à celle de son environnement.

Un système complexe est donc un système qui réagit aux stimuli de son environnement et qui par rétroaction agit sur lui, jusqu'à trouver un équilibre dans cette interrelation.

Par ailleurs un système complexe peut être vu comme un ensemble de systèmes complexes autonomes organisés et agissant en fonction d'un but.

Si l'on comprend l'entreprise comme un système confronté à un environnement complexe, elle devra donc se "complexifier". Or une entreprise prenant en compte cette complexité dans le cadre d'une organisation et de modes de fonctionnement purement hiérarchiques et pyramidaux est appelée à disparaître:

- du fait de l'obligation de remonter de la "première ligne" vers "l'état major" les informations nécessaires aux prises de décision puis de renvoyer les "ordres d'exécution" dans l'autre sens et donc par la congestion des circuits de communication que ces flux d'information induisent,
- par le délai incompatible avec les attentes de l'environnement qu'un tel fonctionnement occasionne.

Dans un tel cas de figure, on peut dire que l'entreprise met en oeuvre un fonctionnement compliqué face à un environnement complexe. La bonne réponse n'est donc pas de rendre plus compliqué les modes de fonctionnement, mais de les rendre plus complexes.

Complexifier l'entreprise, c'est à dire la transformer en groupes d'individus autonomes, libres et responsables mais agissant tous en fonction d'un même but (celui de l'entreprise), telle est la finalité des réseaux humains.

En effet les réseaux humains:

- permettent de gérer simultanément l'ordre et le désordre: comme dans le règne du vivant, il faut de l'ordre pour construire et organiser (l'organisation) et du désordre pour créer et progresser (les réseaux humains),
- permettent de coordonner et d'agir ensemble: il n'est plus possible pour un seul individu, quelque soit sa conformation intellectuelle, d'appréhender seul la complexité,

- sont maillés, polycentrés et propices à plus de réactivité: ils sont orientés vers la perception de l'environnement (donc du client), ils privilégient l'initiative à l'exécution, ils donnent la parole au "terrain",
- ils concentrent et redistribuent les savoirs: grâce à leur capacité à faire circuler l'information,
- ils augmentent le niveau de compréhension du personnel et sa motivation: l'entreprise doit offrir à son personnel des espaces de liberté et s'accommoder du fait que ses collaborateurs vivent dans plusieurs dimensions; celle de l'entreprise mais aussi celle de l'ouverture aux autres, de l'enrichissement intellectuel, du ludique, de l'émotion.

Cette évolution de l'entreprise suppose également une transformation dans l'exercice du pouvoir dans la mesure où savoir rime avec pouvoir. Comme le réseau permet la circulation rapide et démocratique du savoir, il joue de fait un rôle dans l'exercice du pouvoir dans l'entreprise.

Cependant pas de confusion possible: organisation hiérarchique et réseaux doivent cohabiter et la décision rester du domaine du "dirigeant". Par contre, si l'on considère les trois phases du processus de décision (préparation/prise de décision/mise en oeuvre), les réseaux permettent de mieux éclairer le dirigeant sur les bons choix (mieux négocier avec la complexité) et la décision étant prise, elle sera d'autant mieux appliquée qu'elle l'aura été suite à des consultations au sein du réseau.

3. Les conditions de l'efficacité du réseau

Au contraire d'un système hiérarchique qui est relativement aisé à recomposer autour des processus fondamentaux de l'entreprise, le réseau capitalisant sur ses acquis et inventant son avenir en permanence, ne se prête pas facilement à la définition exhaustive de ses conditions de succès.

Un système hiérarchique par définition relativement figé dans le temps, se représente aisément par un organigramme hiérarchique. Le réseau, s'il était représentable, serait un graphe sans cesse changeant de liens maillant des noeuds.

Il n'est donc ici question que des éléments invariants permettant de pronostiquer un probable succès du réseau.

Pour mettre l'accent sur les invariants d'un réseau opérationnel, on empruntera le chemin logique du Quoi et du Comment:

- Quoi ?
 - Qu'en attend l'individu ?
 - Qu'en attend la communauté ?
- Comment ? ou comment fonctionne-t-il ?
 - Les valeurs, la culture,
 - Les règles,
 - Les moyens de communication,
 - La répartition des rôles.

3.1. Le réseau - Pour quoi ?

Un individu responsable, manifestant sa volonté

Dans un réseau, l'individu est à la recherche:

- d'un intérêt personnel,
- assorti de la satisfaction tirée d'un échange,
- d'une certaine forme de solidarité,
- d'un rôle actif.

En conséquence, nul ne fait partie d'un réseau contre son gré.

Une finalité commune, en accord avec la stratégie de l'entreprise

La naissance d'un réseau peut être spontanée (volonté de quelques individus) ou voulue (volonté de l'organisation). Mais dans tous les cas, il n'y a pas de réseau sans finalité commune.

Pour éviter la divergence entre les finalités du réseau et celle de l'entreprise, il convient donc que le management affiche clairement le sens de l'action de l'entreprise.

3.2. Le réseau - Comment ?

Des valeurs partagées: Confiance, Réciprocité, Transparence

Une des caractéristiques les plus remarquables du réseau est l'impérieuse nécessité de partager des valeurs, une éthique.

La confiance a été de tous temps l'élément de base des rapports dans les réseaux humains. Avec l'avènement de modes de communication où les membres des réseaux sont distants, cette confiance ne repose plus uniquement sur la sympathie mais également sur une reconnaissance mutuelle d'une certaine compétence. C'est le mode de fonctionnement implicite d'Internet.

La confiance au sein du réseau humain permet de dépasser pour le manager mais aussi pour ses collaborateurs la barrière psychologique qui implique:

- pas d'opérateur isolé,
- un chef sur le site,
- certaines activités sont impossibles à assurer par équipes réparties,
- la distance est synonyme de perte de contrôle de l'autre,
- surveillance des horaires et des activités plus que les résultats.

La confiance suppose le respect de l'autre. Par exemple:

- répondre vite à ceux qui sont loin,
- faire en sorte que les prestations logistiques (BO, secrétariat, fournitures,...) soient homogènes dans le réseau,
- ne pas imposer de réunions à la minorité qui est éloignée parce qu'elle a été fixée sans considération pour le décalage des vacances scolaires.

La réciprocité. La question qui est posée en général dans le réseau est: "mais qu'est-ce que ça m'apporte ?" alors que la bonne question est: "compte tenu de mes spécificités, qu'est ce que je peux apporter à la communauté ?". La faculté de savoir donner avant de prendre est sans doute la caractéristique fondamentale de "l'homme de réseau". La réciprocité qualifie alors un état d'équilibre dans les échanges qui est à la base d'un bon fonctionnement.

La transparence. Il ne peut y avoir dans le fonctionnement en réseau d'informations confidentielles qui serait la marque séparant les individus aptes à les comprendre de ceux qui ne le pourrait pas. Les réseaux ont en effet la particularité de réunir un nombre assez limité d'individus agissant de façon volontaire pour un même objectif. L'information qui y circule peut donc être complexe car les "récepteurs" agiront de façon assez homogène au contraire d'une information massive qui doit par nature être simple.

Par contre du fait de sa teneur en valeur ajoutée informationnelle, le réseau peut entretenir une confidentialité sur ses travaux avec le reste de l'entreprise et à fortiori avec l'environnement de l'entreprise.

La question de la transparence se pose également dans la façon dont les "traces" laissées par les contributeurs des réseaux seront utilisées à des fins managériales. En effet, au contraire des outils de communication classique comme le téléphone, les outils de communication électronique (messagerie, forum) ont la caractéristique de laisser des traces. Toute utilisation non-négociée de ces traces entre le management et le réseau (pour fournir des éléments factuels lors de l'entretien de progrès par exemple) aurait pour effet de bloquer définitivement la créativité du réseau et prononcerait du même coup sa mort.

Le réseau doit également se montrer transparent avec le reste de l'entreprise, en communiquant régulièrement ses finalités, sa composition et le résultat de ses travaux (sous réserve de confidentialité).

Un minimum de règles de fonctionnement, élaborées et gérées en commun

Contrairement à une idée couramment répandue, le réseau n'est jamais anarchique. Il existe toujours au minimum un protocole de fonctionnement ou une étiquette dont le respect est la marque de l'appartenance d'un individu au réseau. Il serait vain de définir ces règles au niveau du SNE car elles sont d'autant mieux acceptées et respectées qu'elles ont été élaborées par le réseau lui-même.

Un pilote, un ou plusieurs leaders, absence de hiérarchie entre membres, non-permence des rôles et des acteurs

Dans un réseau, tous les membres sont égaux et ont les mêmes droits. Pourtant, et ce n'est pas le moindre des paradoxes du réseau, sa richesse est liée à la variété de ses membres.

Il n'est pas facile de définir exhaustivement des rôles type dans un réseau: il s'y déroule précisément un jeu de rôle qui rend impermanent aussi bien les rôles eux-mêmes que leurs acteurs.

Cependant, les rôles indispensables au fonctionnement d'un réseau sont en général:

- le pilote est une personne extérieure au réseau et qui en est le maître d'ouvrage. Elle s'assure que les travaux du réseau sont cohérents avec les objectifs initiaux autour desquels il s'était fondé. Elle a notamment le pouvoir de doter le réseau des moyens nécessaires à son fonctionnement (temps, argent par exemple). Le fait que le pilote soit extérieur au réseau est fondamental car le pilote a un rôle politique et il est l'homme de l'organisation,

- l'animateur peut être le pilote lui-même, ou bien il est désigné par lui, ou il s'impose naturellement pour les réseaux "spontanés". Il représente la maîtrise d'œuvre et l'exerce notamment en constituant le réseau. La dimension relationnelle de l'animateur est capitale puisque sa seule présence induit une polarité dans les flux d'échanges, il agrège les personnes, il est un "portier" incontournable. Quand l'animateur change, un nouvel équilibre doit être trouvé, le cas échéant avec d'autres acteurs,

- le relais: il a un rôle clé dans la réception puis la ré-émission de l'information. Par la polyvalence de sa fonction ou par tempérament, il se situe à une intersection: il sait trouver l'information, la qualifier, l'enrichir et la retransmettre au bon interlocuteur. Ce rôle met en évidence que le fait de savoir peut se résumer à connaître celui qui sait.

En général, le relais appartient à plusieurs réseaux: en plus de sa fonction de relais de l'information, il est un facteur de métissage apportant dans le réseau le témoignage sur des pratiques différentes. Aussi l'animateur s'attachera-t-il à composer le réseau d'un nombre de relais suffisant, sans quoi le réseau risque de s'épuiser à recréer ce que d'autres ont déjà créé. En d'autres termes, il faut soigner les intersections d'un réseau.

- l'acteur: c'est l'élément moteur du réseau. Il apporte sa spécificité à la réalisation de l'objectif commun. En dehors d'une petite minorité d'irréductibles, la plupart des gens sont aptes à travailler en réseau. Un individu souhaitant intégrer un réseau manifesterait deux attitudes: l'affichage clair de la volonté de collaborer et l'acceptation des "rites d'initiation".

Des moyens de communication

Les moyens de communications sont logistiques au regard de la finalité du réseau mais vitaux pour son bon fonctionnement dans un contexte où les membres du réseau sont répartis géographiquement mais aussi souvent désynchronisés dans la façon dont ils contribuent. Leur présence doit être de nature à conforter le sentiment qu'ils appartiennent à une communauté humaine "virtuelle" dont les membres sont éloignés par la géographie mais pourtant proche par l'objectif poursuivi.

Cet aspect est fondamental au moment où les agents du SNE sont en situation d'abandonner une communauté territoriale (celle de l'IRET).

Il s'agit de passer de la tribu à la diaspora.

Les outils dont il est question sont aussi divers que:

- le courrier,
- le téléphone,
- la télécopie,
- la messagerie électronique,
- les forums de discussion,
- les bases de connaissance,
- les colloques,
- les journaux,
- les visioconférences,
- les agendas de groupe,
- l'appartenance à des listes de diffusion,

- les réunions de service.
et surtout une organisation du travail qui autorise l'utilisation de ces outils: avoir du temps, ne pas dépasser la taille critique du réseau, savoir utiliser à bon escient la palette d'outil en fonction de ce que l'on veut faire.

4. Le réseau et le pouvoir

Le réseau fonctionne sur la volonté d'individus de contribuer au développement de l'entreprise par le partage et l'enrichissement des connaissances. En multipliant les pôles de savoir et d'interprétation, il permet à l'entreprise d'accroître sa capacité à connaître et donc à "négocier" avec la complexité de l'environnement. Il modifie donc l'exercice du pouvoir qui souvent rime avec savoir. Mais là où la hiérarchie demeure un mode d'organisation explicite, mécaniste et centralisateur, le réseau introduit le flou, la flexibilité et la solidarité.

Le pouvoir est ici défini comme la capacité d'un "dirigeant" à avoir une influence sur le fonctionnement et les résultats d'une unité, en obtenant, d'individus, un comportement qu'ils n'auraient pas sans cela: le pouvoir hiérarchique est statutaire et fondé sur une légitimité de droit. La direction de réseaux est elle plus "politique": elle nécessite d'avoir une compétence, un charisme, une force de conviction certaine, un "doigté" suffisant pour assumer le paradoxe qu'il y a à exercer un pouvoir sur des individus qui sont sans lien hiérarchique avec le "dirigeant".

4.1 Le processus de décision

En aucun cas, l'intervention des réseaux ne peut dispenser le dirigeant de décider

La faculté de savoir prendre des décisions, fusse contre l'avis du réseau, d'en contrôler la dérive dans l'application et de les assumer, est la qualité distinctive d'un dirigeant.

Le réseau accroît la pertinence et la transparence de la décision et en renforce la capacité d'application

Si l'on considère les trois phases du processus de décision (préparation/prise de décision/mise en oeuvre), les réseaux permettent de mieux éclairer le dirigeant sur les bons choix (mieux négocier avec la complexité) et la décision étant prise, elle sera d'autant mieux appliquée qu'elle l'aura été suite à des consultations au sein du réseau.

Le management en réseau transforme: les règles de délégation et la définition des responsabilités

La délégation hiérarchique correspond au transfert d'un pouvoir dans le cadre de conditions, entre deux niveaux hiérarchiques adjacents. Le fonctionnement en réseau qui implique une collégialité, une recherche du consensus, nivelle naturellement les responsabilités individuelles derrière la solidarité qu'affiche le réseau vis à vis de l'extérieur. Or la délégation, exercice temporaire du pouvoir ne peut exister sans identification claire de la responsabilité. Il convient donc que le réseau "désigne" une personne particulière, issue de ses rangs, et collégialement désignée pour assumer au nom du réseau l'exercice de la délégation et de la responsabilité. C'est en général l'animateur du réseau (§ 3.2). C'est une charge lourde qui s'ajoutant aux tâches spécifiques de l'animateur, fait qu'en général le rôle est tournant.

4.2 La coexistence avec l'organisation classique

Le réseau n'est pas une nouvelle forme d'organisation qui se substituerait à l'organisation classique. Elle est une structure dictée par les contraintes de l'environnement. Elle doit coexister avec d'autres formes d'organisation (ligne hiérarchique, organisation matricielle, organisation par projet).

Sa capacité à apporter à l'entreprise une réponse dans la gestion des aléas, du hasard ou du désordre impliquant une structure souple et donc la notion de non-permanence (du réseau par lui-même, des rôles et des individus le constituant), introduit une forme expérimentale et évolutive de solidarité organisationnelle et relationnelle.

5. Les grandes caractéristiques du management en réseau

Le fonctionnement en réseau obéit à une double logique: celui du développement de l'entreprise, mais aussi celui de ses collaborateurs. Cette convergence d'intérêt marque une fracture dans la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs:

*il n'est plus uniquement question d'échanger de l'activité d'exécution contre un salaire,
mais
d'imaginer en permanence la reconfiguration de l'outil de production de l'entreprise pour en assurer la
survie en échange
de l'acceptation par l'entreprise que son collaborateur vis dans plusieurs dimensions:
celle de l'entreprise mais aussi celle de l'ouverture aux autres, de l'enrichissement intellectuel, du ludique,
de l'émotion et surtout du maintien de son employabilité.*

Le management aura donc à :

- comprendre les phénomènes d'interrelations entre les membres,
- savoir développer une aptitude pour travailler en réseau,
- savoir faire émerger puis diriger avec les réseaux.

5.1 Le réseau, siège d'interrelations entre individus

Les interrelations dans un réseau sont fondées sur:

- de l'influence, une certaine forme d'autorité ou de pouvoir,
- de la connaissance, de la compétence, de l'information, dans des contextes de partage plus ou moins voulus,
- de l'affectivité, du sentiment, du consensus,
- des échanges de services.

Le manager de réseau s'attachera donc à avoir une action permettant l'agglomération d'hommes dont les stratégies et les motivations sont toutes différentes au moins de façon occulte.

5.2 Développer l'aptitude à travailler en réseau

Le manager devra avoir une action sur l'émergence d'un mode intellectuel de fonctionnement dont les caractéristiques sont:

- la capacité à se situer et à se repérer dans des flux,
- la capacité à visualiser un processus d'ensemble,
- la capacité à échanger des connaissances (interroger celui qui sait, former celui qui sait moins),
- la capacité à avoir plusieurs casquettes.

Comme dans toute situation où le profil psychologique est déterminant, il n'y a pas de formation à proprement parler, seulement quelques mesures de prise de conscience ou de mise en situation.

Il convient tout particulièrement de travailler sur les circonstances qui provoquent, chez les personnes, un désir de travailler en réseau:

- créer un vécu commun dans l'entreprise (une aventure humaine),
- s'ouvrir aux autres et à d'autres formes de cultures,
- envie d'être plus autonome,
- envie de conserver son emploi,
- envie de rester sur le site,

- envie de conserver son métier.

5.3 Faire émerger et diriger avec les réseaux

La décision de fonctionner en réseau doit être adapté aux objectifs à atteindre:

- améliorer les performances des individus et des entités,
- développer l'apprentissage collectif,
- encourager l'anticipation, l'innovation,
- pratiquer l'échange d'expériences, les synergies internes, les partenariats externes,
- faciliter un processus de décentralisation,
- développer la cohésion,
- plus généralement traiter tous les thèmes actuels, urgents, dans l'air du temps.

L'acte de management initial consistera, dans le cas où le projet de fonctionner en réseau est pertinent, soit:

- à créer un réseau ad-hoc,
- s'appuyer sur un ou des réseaux existants.

Favoriser l'émergence d'un réseau

Il s'agit en effet plus de créer les conditions d'émergence d'un réseau, une fois que la nécessité de le voir exister est décidée, que d'activer son existence par relevé de décision.

Le management devra donc:

- mettre les gens dans une situation où le fait de fonctionner en réseau permet d'atteindre plus facilement un but avec un effort moindre, ou bien au contraire dans une situation telle qu'il est impossible de réussir seuls,
- identifier les micro-actions ou décisions de terrain, lever des freins, autrement dit favoriser les processus naturels,
- respecter et mobiliser les animateurs et les relais,
- réintroduire toujours plus de souplesse (ce qui n'exclut pas le contrôle a posteriori),
- donner des moyens, des opportunités sous forme de temps disponible, de conditions favorables au relationnel,
- mettre en place des méthodes participatives,
- soigner la communication,
- tolérer les appropriations personnelles afin que les gens ne se sentent ni agressés, ni dépossédés, ni mis à l'écart.

S'appuyer sur des réseaux existants

Quelque soit la volonté d'une entreprise de fonctionner en réseau, il existe au moins de façon occulte des réseaux. Ils sont susceptibles de devenir pour le management, un relais, un pôle d'expertise. Comment s'appuyer sur eux sans les dénaturer ou les scléroser ?

Probablement en développant une neutralité active:

- en identifiant ces réseaux et leurs membres,
- en évitant de formaliser ce qui est de l'ordre du pragmatique: pas d'obligation de déclaration d'existence ou d'appartenance, aucune tentative de normalisation,
- admettre leur existence intrinsèque,
- essayer de récupérer les retombées du réseau, proposer des finalités complémentaires qui pourront devenir prioritaires.

De la rigueur dans l'organisation

...

- une acceptation, ou une neutralité bienveillante de la direction,
- une mission claire, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise,
- une organisation maillée,
- des ressources en temps et en argent,
- des règles pour parer aux éventuels débordements ou conflits de pouvoir (notamment avec la hiérarchie),
- un contrôle régulier des progrès et des performances selon des procédures claires, définies et acceptées par le réseau.

... et de la souplesse dans la réalisation

Au contraire des modes de fonctionnement dans les organisations hiérarchiques, les règles précédentes ne valent que par la capacité pour le manager de les interpréter dans le cadre de la dynamique du groupe.

- être non-interventionniste,
- encourager les liens interpersonnels,
- veiller à la diffusion équitable de l'information,
- se tenir prêt à régler les empiètements de responsabilité, ou les allocations de ressources,
- d'identifier les responsabilités individuelles même si la performance est collective,
- ne pas abdiquer sa responsabilité propre de manager.