

Marc Halévy

RÉSEAUX

L'autre manière de vivre

LES RÉSEAUX EN DIX QUESTIONS



Table des matières

Prologue – La notion d'ordre et d'organisation	11
Qu'est-ce qu'un réseau ?	37
Des entités petites et autonomes	44
Des relations structurelles dans l'espace	47
Des interactions dynamiques dans le temps	51
Pourquoi parle-t-on, aujourd'hui, tellement des réseaux ?	57
Complexité croissante	64
Obsolescence, par inefficience, du modèle hiérarchique . .	70
Fonctionnement organique <i>vs</i> mécanique	73
Y a-t-il aussi des réseaux dans la Nature ?	79
Un peu d'anatomie	85
La biosphère	88
Les matériaux	92
Comment fonctionne un réseau ?	97
Autonomie des entités	103
Interactions intenses et fréquentes	108
Vivacité et chaos	110
Comment pilote-t-on un réseau ?	115
Trois rôles distincts	121
Cohésion et cohérence: le projet commun	124
Taille des entités	130
Quelle éthique pour un réseau ?	133
Frugalité	141
Liberté et Autonomie	145
Douze Vertus pour une Sagesse	149

Quels réseaux sur la Toile ?	163
L'art de bavasser	171
L'art de jouer à perdre son temps	177
L'art de déranger	181
Quel avenir pour les réseaux ?	189
Le réseau comme modèle politique	200
Le réseau comme modèle économique	204
Le réseau comme modèle noétique	210
Existe-t-il une théorie des réseaux ?	227
Théorie mathématique des graphes	236
Théorie systémique des organisations	240
Théorie organique des réseaux	243
Peut-on penser une philosophie des réseaux ?	251
Métaphysique organique	253
Organicisme <i>vs</i> mécanicisme	258
Éthique organique : ni anarchisme, ni hiérarchisme	265
Épilogue – Le facteur « Toile »	273

*

* *

QU'EST-CE QU'UN RÉSEAU?

LA MEILLEURE DÉFINITION QUE JE PUISSE PROPOSER est la suivante : **un réseau est un ensemble de petites entités autonomes en interrelation constante entre elles et fédérées par un projet commun.**

Deux des notions essentielles qui apparaissent dans cette définition seront examinées plus loin : celle d'entité et celle d'interrelation qui sera scindée en relation structurelle dans l'espace et en interaction dynamique dans le temps.

Mais pour l'heure, concentrons-nous sur ce qui fait la « colle » d'un réseau : son projet commun.

Ce projet peut prendre deux colorations.

Soit il est tourné vers le futur et prend la forme d'une finalité collective, d'un désir collectif, d'un but collectif ; on pourrait parler de *réseau de construction*.

Soit il est tourné vers le passé et prend la forme de l'exploitation d'une ressource collective (un patrimoine commun ou indivis) ou la réalisation d'une vocation collective : on pourrait parler de *réseau de transmission*.

Plus loin, il sera montré, avec force détails, que le projet collectif du réseau assure sa cohésion dans l'espace et sa cohérence dans le temps. En fait, si l'on veut bien aller au fond des choses, on peut affirmer que le projet commun du réseau est à la fois *sa raison d'être* et son *vrai « patron »*. Les hommes

et les femmes qui en sont les leaders ou les garants doivent être au service de ce projet, comme tous les autres, et non au service de leur carrière ou de leur pouvoir.

Car la notion de pouvoir, contrairement à ce qui est parfois affirmé, n'est guère absente des réseaux. Elle prend, certes, d'autres colorations – plus subtiles – que dans une pyramide hiérarchique, mais elle n'en demeure pas moins ni bien présente, ni fort nécessaire. Nous en reparlerons lorsque nous aborderons le problème des trois rôles de leadership au sein d'un réseau.

Tout ceci étant posé, prenons quelques exemples.

Une famille, tant au sens nucléaire qu'au sens large, est un réseau. Un réseau plutôt de transmission : transmission de gènes biologiques, de patrimoines (des terres, des demeures, des entreprises, des œuvres d'art, etc.), d'un nom, de valeurs morales, d'une mémoire commune. Plus fort ce projet de transmission sera, plus la cohésion familiale et son esprit de corps et d'entraide seront puissants. Si aujourd'hui beaucoup déplorent le délitement de la famille au profit d'autres structures groupales – tribus, clans, communautés, etc. –, la cause en est qu'il n'y a plus grand-chose à transmettre (la spoliation des patrimoines par l'État n'est plus à démontrer) et/ou que le désir de transmettre disparaît (repli sur soi ou sur la famille nucléaire à titre provisoire). Cette dernière remarque doit être méditée car nous sommes là au cœur d'un dilemme vieux comme le monde : patrimoine ou revenu ? long terme ou court terme ? La notion de famille – comme celle d'entreprise que nous évoquerons ci-après – ne prennent réellement sens que dans une perspective patrimoniale sur le long terme. Et je ne parle pas seulement des patrimoines matériels ou financiers, mais bien plus encore des patrimoines culturels comme le métier, les valeurs, etc. Or, notre monde moderne, parce qu'il est organisé pour le court terme, pour la jouissance immédiate, pour le « zapping », rend l'option patrimoniale désuète aux yeux de beaucoup. C'est évidemment une erreur funeste. L'homme ne prend sens et valeur que dans un projet

qui le dépasse. L'hédonisme n'est pas un projet de vie, le plaisir ou le bonheur sont des conséquences, parfois, mais des buts, jamais. Il ne s'agit nullement de prêcher l'abnégation de soi ou le sacrifice personnel ; il s'agit plutôt de bien comprendre que la réalisation de soi, l'accomplissement personnel passent par l'au-delà de soi, sinon la boucle se boucle sur elle-même et ne débouche sur rien d'autre que son propre nombril.

Le passage à une vie en réseau implique de reconsidérer, dans ses fondements, le rapport à l'autre non plus comme maître ou comme esclave, mais comme partenaire de vie. Au rapport vertical qu'institue toute hiérarchie et que Hegel, à juste titre, avait ramené au prototype de la relation de maître à esclave, se substitue, dans un réseau, un rapport horizontal de coopération, de réciprocité et de mutualité.

Le langage de l'analyse transactionnelle dirait que le réseau substitue aux relations entre parents (nourriciers ou normatifs) et enfants (soumis, rebelles ou créatifs), une relation entre adultes, non pas égaux (l'égalité n'existe que dans le monde idéalisé des mathématiques), mais mutuellement bienveillants.

On comprend que ce passage à la relation « adulte » entre personnes implique des notions que notre monde étatisé, obsédé d'assistanats en tout genre, a chassées : celles d'autonomie et de responsabilité.

Nos contemporains sont-ils massivement prêts à assumer cette autonomie, cette responsabilité de soi, cette prise en charge de soi au sein des autres ? Comme nous le verrons, le modèle du réseau allant se généralisant – pour des raisons objectives et incontournables –, ils n'auront guère le choix et il y aura des réveils douloureux et des grincements de dents.

Un autre bel exemple de réseau est l'entreprise. Le vieux clivage – aussi artificiel que faux – que Marx fit et imposa aux idéologies qu'il engendra, voudrait qu'il y ait, au sein de l'entreprise, deux « forces » antagoniques irrémédiablement ennemies : le capital et le travail. Proudhon déjà – que l'on

ne pourrait qualifier de suppôt de la réaction bourgeoise – avait compris que cette dualisation du fait économique était caricaturale, simpliste et réductrice.

D'abord, ces deux catégories sont loin d'être étanches puisque chaque « travailleur » est aussi un citoyen et un épargnant et, qu'à ces deux titres, il prend des engagements capitalistes. Ensuite, le travail sans le capital et le capital sans le travail sont condamnés à l'infertilité. Mais surtout et enfin, cette dualisation néglige totalement la troisième force à l'œuvre dans les entreprises : l'intelligence. L'intelligence n'est ni un fait du capital (elle ne s'achète pas), ni un fait de travail (le génie n'est une question ni de sueur, ni de temps).

Or, si la relation entre capital et travail a naturellement tendance à préférer les structures pyramidales (classiquement le capital en occupant le sommet, et le travail, la base), la circulation, le partage et l'amplification des intelligences – de toutes les intelligences, conceptuelle, logique, intuitionnelle, émotionnelle, relationnelle et « des mains » – privilégient, tout aussi naturellement, le travail en réseau.

Déjà aujourd'hui, parfois, mais toujours, demain, les entreprises devront se concevoir comme des réseaux insérés dans des réseaux. Je m'explique. Du point de vue interne, l'entreprise est un réseau de collaborateurs, c'est-à-dire d'intelligences à l'œuvre au service d'un projet collectif porté par les managers. Mais du point de vue externe, l'entreprise est une entité inscrite dans une foule de réseaux complémentaires : elle est un site sur la Toile ; elle est un partenaire dans un *cluster* ; elle est le centre du réseau de ses clients et de ses fournisseurs qui interagissent entre eux, avec elle et sans elle ; elle est membre de tel syndicat professionnel, de telle chambre de commerce, de tels clubs de dirigeants, de tels groupements d'intérêt ; elle est *sponsor* de tels événements, de telles associations, de tels programmes culturels, sociaux ou sportifs, etc.

Tout l'art du pilotage d'une entreprise consiste, en somme, à harmoniser et à synchroniser son réseau interne et ses réseaux externes et ce, bien sûr et toujours, au service de son projet socioéconomique.

Un dernier exemple de réseau vécu au quotidien pourrait être le village ou le quartier, ces lieux de vie où les différents acteurs se connaissent, se parlent, interagissent, échangent. On dira d'un village ou d'un quartier qu'il a une vie, qu'il est vivant si et seulement si l'anonymat en est chassé. **Pour interagir valablement, il faut se connaître et se reconnaître.** C'est une des lois des réseaux. La pyramide hiérarchique peut s'établir sur des numéros matricules où les gens sont interchangeable et ne sont désignés que comme porteur d'une fonction précise (il ne s'agit pas de Pierre Dupont, mais « du comptable », etc.). Le réseau, jamais. Ce point est crucial car il permettra de comprendre, plus loin, pourquoi, dans la définition du réseau, il est insisté sur la notion de « petites entités autonomes ». Ce « petites » est la clé de voûte du combat incessant de tout réseau contre le réflexe bureaucratique qui, lui, se fonde sur l'anonymat, l'égalité de traitement, l'interchangeabilité des personnes, l'égalitarisme, la dépersonnalisation, le nivellement, la standardisation, la procéduralisation, etc.

Dans un réseau, rien de tel ! Ou ce n'est qu'un faux réseau, c'est-à-dire une pyramide hiérarchique déguisée en réseau comme le sont ces ineptes structures matricielles qui cumulent toutes les tares des hiérarchies sans engranger les synergies des réseaux. En effet, une structure matricielle n'est en fait que la superposition de deux, trois ou quatre hiérarchies croisées (nous y reviendrons dans le chapitre consacré à la théorie des réseaux) ; elle n'est jamais un réseau.

De ces trois exemples (la famille, l'entreprise, le village), ressort l'idée que le réseau est plus qu'un modèle organisationnel parmi d'autres ; il implique des modes de vie, des comportements et des valeurs, un état d'esprit, une tournure d'esprit particulière qui dépasse les vieux clivages entre individus et groupes et qui promeut un développement conjoint et harmonieux des individus ET du groupe. Ce sera d'ailleurs une caractéristique de cette culture « réseau » que de refuser le OU exclusif de la culture hiérarchique et de lui substituer le ET inclusif. Mais n'anticipons pas.

Des entités petites et autonomes

Un réseau n'est pas un assemblage mécanique de « briques » élémentaires soudées les unes aux autres par une « colle » particulière, selon un plan préétabli. Une hiérarchie est ainsi construite. Pas un réseau. Dans un réseau, modèle fluent d'un processus organique, il n'y a pas de plan, il y a une logique, il n'y a pas de « colle », il y a des interactions et il n'y a pas de briques élémentaires, il y a des entités autonomes.

Celles-ci peuvent être de toutes natures, pourvu qu'elles soient capables de deux choses : de porter une identité reconnaissable et d'interagir avec d'autres entités, de même nature ou pas.

Identité et interactivité : voilà deux mots-clés.

Identité...

Au sein d'un réseau, n'est nœud actif qu'une entité identifiable, reconnaissable, distinguable. Pour le dire plus techniquement, une entité n'est telle que si elle est porteuse d'une idiosyncrasie singulière, qui peut certes évoluer dans le temps, pourvu qu'elle garde une spécificité qui lui soit propre.

Le terme « idiosyncrasie » est central et mérite une courte halte. Ce mot vient de trois racines grecques : « idio » qui dérive de *eîdos*, la « forme » (dont viennent les mots français « idée », « idéal », « idéologie », « eidétique », etc.), *syn* qui signifie « avec, ensemble », et « crasie » de *krasis* qui veut dire « tempérament » : les formes qui sont avec le tempérament ou, autrement dit, les fondements du caractère singulier de la personne ou de l'entité envisagées.

Posons un principe : *l'identité implique l'autonomie*. Explicitons : puisqu'un réseau est un chaudron d'interactions entre entités possédant chacune une spécificité idiosyncratique forte, il ne pourra tirer le meilleur parti de ces singularités qu'en facilitant, en favorisant et en cultivant leur développement, leur accomplissement, leur expression. La richesse d'un réseau se mesure à sa capacité à entretenir un

haut degré de biodiversité (ou de noodiversité si l'on parle des particularités immatérielles, intellectuelles, morales ou spirituelles). Un réseau qui standardise ou uniformise ses entités perd sa biodiversité, devient fragile et se meurt, c'est-à-dire se fige en perdant toute interactivité.

Interactivité...

Au contraire de ce que l'on dit parfois, un réseau n'est pas une sorte de réacteur chimique rempli de matières actives car tout réacteur chimique vise, au travers des multiples réactions qui s'y produisent, un état d'équilibre qui, lorsqu'il est atteint, éteint le réacteur. L'analogie est boiteuse. Un réseau doit être un réacteur qui n'atteint jamais l'équilibre et qui doit rester actif indéfiniment. Il ne s'agit pas de produire des composés inertes et figés dans leur utilité spécifique, il s'agit d'entretenir une interactivité permanente, voire croissante, c'est-à-dire un déséquilibre permanent, une effervescence chaotique inextinguible. Une analogie meilleure que le réacteur chimique serait celle d'une ruche (avec l'inconvénient que les comportements y soient stéréotypés et sans créativité) ou celle d'une kermesse (avec l'inconvénient que la finalité collective n'y existe pas et que le seul but y soit l'amusement personnel et égoïste); je préférerais, donc, la métaphore d'une équipe sportive dans laquelle les comportements ne peuvent pas être stéréotypés mais doivent être créatifs, et où la victoire ne tient qu'à la force de la volonté collective de l'atteindre.

Classiquement, la science a défini l'interactivité comme la puissance d'attraction et de répulsion vis-à-vis d'un autre, quel qu'il soit. Dans la Nature, il est vrai que ces propensions à s'unir ou à se fuir sont les plus courantes, à tous les niveaux, que ce soient les attractions/répulsions entre charges électriques selon leur signe, ou les sympathies/antipathies entre les espèces ou spécimens du monde vivant. Mais rien n'empêche de penser qu'il puisse exister d'autres types d'interaction que ces seules répulsions et attractions. Pourquoi deux entités interagissent-elles ? Pour échanger leurs manques et surplus ?

Certes. Pour conjointre leurs puissances en vue d'atteindre un but commun, sans nécessairement échanger quoi que ce soit, sinon des informations de coordination ? Aussi. Par sympathie ou plaisir d'être, de vivre ou de travailler ensemble selon la vieille expression latine : *affectio societatis* ? Oui, encore. Il faudra revenir sur ce thème un peu plus loin, au cours de notre étude.

Il faut encore explorer ceci : chaque entité d'un réseau est, elle-même, un réseau d'entités de niveau « inférieur » (une ville est un ensemble de quartiers interagissants qui sont, à leur tour, des ensembles de foyers interagissants ; une entreprise est un ensemble d'équipes interagissantes qui sont, à leur tour, des ensembles de personnes interagissantes ; etc.). Cet effet « gigogne » ou « poupée russe » fait partie intégrante de la compréhension profonde de la logique des réseaux. Mais cet effet n'implique pas une quelconque forme pernicieuse ou larvée de hiérarchie ou de re-hiérarchisation sournoise qui impliquerait que le réseau « englobant » serait « supérieur » au réseau « englobé » de niveau « inférieur » ; ou vice-versa. Si tel était le cas, les relations entre les différents niveaux de la structure gigogne (ou fractale) seraient soit descendantes (*top-down*) soit montantes (*bottom-up*) : tel niveau « définirait » tel autre.

Dans un réseau authentique, les relations et interactions entre les différents niveaux de sa structure gigogne doivent être et rester dialectiques : le tout et la partie se construisent mutuellement dans un dialogue permanent au service de leur projet commun. Il n'y a pas de niveau plus important qu'un autre puisque c'est de leur conjonction étroite et harmonieuse que dépend la bonne santé de chacun.

Ainsi, dans le corps humain, la santé du tout dépend de la santé de chaque organe, et réciproquement : chaque organe déficient induit le mal-être de tout le corps mais, inversement, la bonne santé de l'ensemble favorise et facilite la remise en état de tel malaise local. C'est cela et rien d'autre l'effet psychosomatique : on appelle *soma* (le corps) la collection des

organes et l'on appelle *psyché* (l'âme – du latin *anima* : « ce qui anime ») ce « tout » qui englobe et dépasse cette collection pour lui donner une cohésion dans l'espace et une cohérence dans le temps.

Des relations structurelles dans l'espace

On pourrait parler de « position » dans le réseau sachant qu'une position se définit non seulement de façon géographique et spatiale, mais plus généralement par des ensembles de relations statiques entre soi et les autres entités par exemple d'être reconnu comme faisant autorité dans tel ou tel domaine, sur tel ou tel territoire, etc.

La position d'une entité doit évidemment être en parfaite concordance et harmonie avec son idiosyncrasie, c'est-à-dire avec les caractéristiques et propriétés singulières qui la définissent et la distinguent des autres : chacune doit se poser (ou être posée) là où elle peut devenir pleinement ce qu'elle est déjà potentiellement.

Il faut méditer ceci : **la position d'une entité au sein du réseau lui donne du sens**. Elle ne lui donne pas *tout* son sens, mais le sens qu'elle lui donne est indispensable. La position dans le réseau définit la fonction potentielle de l'entité ; elle exprime le « pour-quoi » elle est là, ce que les autres entités du réseau attendent d'elle et la raison profonde pour laquelle elles comptent sur elle. Bref, elle exprime *la raison d'être* de l'entité dans la raison, ce « pour-quoi » elle s'y trouve et « pour-quoi » on lui fait confiance.

Pour reprendre la métaphore de l'équipe sportive (au football, par exemple), untel est « ailier » ; c'est sa position dans l'équipe, c'est-à-dire sa relation structurelle avec les autres au sein de ce réseau d'habiletés et de capacités qu'est l'équipe. Cette position a été définie, d'abord, parce qu'elle est nécessaire au développement d'une tactique de match au sein d'une stratégie de victoire. Ensuite, elle a été confiée (le mot est là, d'importance, appelant la confiance) à untel parce qu'untel a les talents, compétences, habiletés et capacités

(donc l'idiosyncrasie) adéquats pour remplir cette fonction au sein de l'équipe.

La position d'une entité au sein d'un réseau peut être définie de bien des manières.

Une position peut être géographique : par exemple, l'entité de Lucenay-l'Évêque a pour mission de couvrir les activités du réseau sur le territoire du Morvan ; c'est sa spécificité, sa mission, sa fonction et cette entité-là a été construite avec des femmes et des hommes qui ont, en eux, les capacités particulières nécessaires pour traiter avec les habitants de ce lieu à fort caractère.

Une position peut aussi être technique et relever de compétences ou savoir-faire spécialisés : par exemple, dans le réseau des entités d'une belle firme de services numériques, telle entité regroupera les spécialistes de la maintenance logicielle, et telle autre, ceux des dépannages critiques et des interventions d'urgence.

Une position peut encore être historique : par exemple, le club des séniors a pour mission, au sein des habitants de telle région, de regrouper les mémoires et de transmettre les parlars ou les coutumes du coin.

On pourrait ainsi, non seulement, multiplier les critères de positionnement à l'infini, mais aussi les combiner entre eux pour construire un maillage extrêmement fin par recoupements et regroupements mutuels.

C'est ainsi que l'on peut dessiner la structure positionnelle future au départ d'une grosse entité monolithique et hiérarchique que l'on voudrait transformer en un réseau de petites entités autonomes. Lorsque l'on est confronté à un tel projet – ce qui sera de plus en plus souvent le cas dans toutes les organisations, qu'elles soient politiques, sociétales, économiques, noétiques ou pratiques –, la première étape consiste à dessiner la carte des positions structurelles des futures entités. Admettons qu'il s'agisse de transformer un bloc hiérarchique de cinq cents personnes en un réseau de

dix entités autonomes et fédérées de cinquante personnes chacune. Comment procéder ?

Il faudra, d'abord, définir avec soin la nature profonde du projet collectif qui devra animer toutes ces entités et leurs membres. Ce n'est pas, je le sais bien, l'étape la plus simple, mais sans elle, rien de durable ou de solide ne se fera. Nous avons déjà insisté, plus haut, sur le rôle capital de « colle » du projet collectif. Ce projet doit d'abord être *vrai* car trop souvent, on affiche un projet attractif qui n'est qu'un leurre, un attrape-nigaud, un emballage rutilant masquant des buts réels d'une autre nature. Une telle approche est vouée à l'échec, dans tous les cas, à plus ou moins brève échéance, selon l'habileté au mensonge, à la rouerie et à la manipulation de ses mandataires.

Pour qu'un réseau tienne, il faut un vrai projet qui tienne et qui permette à chacun de ses membres de s'y identifier et de s'y engager parce qu'il y trouvera la *fierté* dont il a besoin pour galvaniser ses propres énergies. Sans fierté de ce que l'on fait, ce que l'on fait n'est que corvée et l'on n'y fait que le minimum alimentaire... Et pour que fierté il puisse y avoir, il faut injecter, dans le projet collectif du réseau, une bonne dose de *noblesse*. Ce mot qui paraîtra peut-être désuet, est ici capital. Sans noblesse, point de fierté ; sans fierté, point d'adhésion, point d'implication.

La cohésion d'un réseau vient de la fierté d'appartenance qu'en ressentent ses membres, et donc de la noblesse de son projet collectif.

Il n'y a pas de mystère. Il n'y a pas de miracle. Mais quelle que soit la noblesse intrinsèque de ce projet collectif, ce critère de noblesse est absolument nécessaire, mais jamais suffisant. Encore faut-il que le réseau offre, à chacune de ses entités, la possibilité de s'y accomplir elle-même, avec les autres et non contre elles. Pour reprendre l'analogie avec le fonctionnement du corps et de ses organes, rappelons que la bonne santé du corps requiert et induit la bonne santé de chacun de ses organes : les tactiques du type « sacrifice » ou « abnégation » sont condamnées à l'échec. Une entité ne coopère au sein d'un

réseau qu'à la condition *sine qua non* que cette coopération lui permette d'accomplir sa propre nature et de satisfaire ses propres attentes.

Résumons. Le premier stade crucial de la constitution d'un réseau est la définition d'un projet collectif qui soit, à la fois, suffisamment *noble* pour engendrer de la fierté et suffisamment *riche* pour permettre la réalisation spécifique de chacune de ses entités. L'idée de la *richesse* d'un projet collectif est cruciale ; elle implique que le projet soit assez profond et ouvert pour permettre l'accomplissement conjoint du tout et de chacune de ses parties.

Ceci posé, il reste à dessiner la carte des positions structurelles des diverses entités : dans notre exemple, nous devrions spécifier l'idiosyncrasie d'une dizaine d'entités futures composées, chacune, d'une cinquantaine de personnes. Comment procéder ? Tout simplement en analysant avec soin tous les mots impliqués dans la définition du projet collectif. Imaginons que notre projet soit : « actualiser et transmettre les traditions culturelles du Morvan ».

On voit tout de suite un tableau fonctionnel à triple entrée : de première part, actualiser (donc chercher, trouver, formaliser, mémoriser) et transmettre (donc traduire, enseigner, éditer, diffuser), de deuxième part, les traditions culturelles (langages, expressions idiomatiques, accents, fêtes, valeurs, croyances, pratiques, cuisines, métiers, etc., la liste est infinie) et de troisième part du Morvan (que l'histoire a scindé en plusieurs cantons aux spécificités marquées). Voici donc venir un exemple – parmi d'autres grilles d'analyse possibles – d'une matrice qui permettra de définir des entités à l'intérieur d'un projet collectif bien défini.

Retenons ceci : le dessin des positions structurelles au sein d'un réseau doit refléter très fidèlement la teneur de son projet.

Vient enfin l'étape délicate de la meilleure répartition des ressources dont on dispose – des gens, essentiellement, mais aussi des budgets, des matériaux et matériels, etc. – sur cette matrice positionnelle donc, de l'optimisation du rapport entre

les idiosyncrasies singulières et les fonctions à pourvoir au sein des entités du réseau. Pour réussir cette étape, il faut, avant toute autre chose, bien connaître, en profondeur, la nature précise des ressources dont on dispose.

En ces matières, comme en toute matière complexe, tout est affaire de cas particuliers. Il n'y a pas de mystère. Il n'y a pas de miracle. Encore une fois.

Des interactions dynamiques dans le temps

Parallèlement à l'idée de « position » structurelle, il faudrait ici reprendre l'idée de « fonction » processuelle. Chaque entité, au sein du réseau, est investie de « rôles » divers qu'elle doit assumer pour garder sa « position », sa place parmi les autres. On comprend donc que la position et la fonction sont en rapport dialectique : l'une construit et conforte (ou détruit et déforce) l'autre.

De ce rapport dialectique entre position et fonction naît la notion cruciale de *légitimité*. Une position n'est légitime que si les fonctions qu'elle implique sont assumées au meilleur niveau. Ce problème est bien connu et ne concerne pas uniquement les réseaux. Il s'y exacerbe, néanmoins, parce que **les réseaux ne tiennent que par la légitimité constamment renouvelée de leurs entités**, ce qui n'est pas le cas des structures et organisations hiérarchiques où la continuité, le confort, l'inertie ou la stabilité peuvent primer la légitimité. Le réseau étant, par essence, une structure immatérielle, dynamique et processuelle, donc un organisme vivant en transformation permanente, la continuité, l'inertie, le confort ou la stabilité ne peuvent pas y être des « idéaux » viables. Un réseau, comme le marcheur ou le cycliste, ne vit et ne se développe que dans le déséquilibre permanent mais contrôlé.

Interactions verticales et horizontales...

Les interactions horizontales sont, par définition, des interactions entre entités du même niveau fractal (entre deux quartiers d'une même ville, ou entre deux équipes d'une même

entreprise), alors que les interactions verticales mettent en jeu deux niveaux différents de cette même structure fractale (entre un foyer et son quartier, ou entre une personne et son équipe).

Et profitons-en pour rappeler que cette verticalité n'implique aucunement un quelconque rapport hiérarchique entre un tout et une partie : leurs rapports sont et doivent rester dialectiques car l'un, sans l'autre, s'effondre. Lorsque le corps meurt, tous les organes meurent et lorsqu'un organe meurt, il induit la mort du corps entier. Il n'y a rien de hiérarchique là-dedans. Le tout est le tout de ses parties comme la partie est une partie vitale et essentielle de son tout.

La notion d'interaction est centrale dans un réseau. Une pyramide hiérarchique cherche l'équilibre, la stabilité et le repos au travers de la mise en place de hiérarchisations, de procéduralisations, de normalisations, de réglementations, de standardisations et d'automatisations qui visent à l'installer dans un fonctionnement horloger et mécanique, intemporel, définitif, en quelque sorte.

À son exact contraire, le repos tue le réseau qui doit rester vivant, dans le perpétuel déséquilibre du marcheur ou du cycliste. Une hiérarchie peut se contenter, pour « être », de se construire exclusivement sur des positions, c'est-à-dire des structures statiques, définies une fois pour toutes. C'est le cas, par exemple, de tous les ordres honorifiques qui sont de pures hiérarchies formelles qui ne produisent rien.

Les réseaux, de leur côté, ne peuvent pas survivre sur leurs seules structures positionnelles ; ils ne vivent que par et pour les interactions entre leurs entités. Un réseau est un organisme vivant et, comme tel, ce sont ses interactions qui en font la vie et la vitalité.

L'idée de vitalité prend, avec les réseaux, tout son sens.

Si l'on veut bien prendre une image, disons que chaque entité du réseau est une sorte de boîte noire (par son autonomie de fonctionnement interne, elle est « opaque » vue

de l'extérieur). Sa position dans le réseau la relie aux autres entités par des « tuyaux » qui sont spécifiques à sa mission, à sa vocation, à son destin. Voilà pour le côté statique et spatial. Mais tout cet ensemble ne prend vie que si des flux divers circulent dans ces tuyaux. La vitalité du réseau et de chacun de ses sous-ensembles se mesure facilement par la fréquence et l'intensité des flux circulants. Exactement comme dans un corps vivant dont la santé se mesure à la bonne circulation du sang et des autres « humeurs », des influx nerveux, de l'oxygène et des informations apportées par les cinq sens et par l'intuition. Notons, sans faire d'humour noir, que dans un cadavre, tous ces flux sont ramenés à zéro.

Mais continuons la métaphore... Ces boîtes noires reliées par des tuyaux où circulent des flux divers, sont une vision encore trop mécanique qui fige des circuits et normalise des flux. Il faut la dépasser. Il faut plutôt regarder du côté des corps vivants et constater que les cellules vivantes qui en sont les entités de base, baignent dans un flux permanent sans tuyaux. Bien sûr, ces cellules, parce qu'elles sont assez spécialisées, sont regroupées en organes reliés entre eux par des veines, des artères, des nerfs, etc. Mais gardons en tête que ces « tuyaux » sont eux-mêmes faits de cellules et sont eux-mêmes des organes spécialisés.

Je pense qu'il faut bien méditer et comprendre qu'un réseau est un vaste ensemble d'entités de base (des humains dans un village, dans une ville, dans une entreprise, dans une famille, des cellules dans un corps, des nucléons dans un noyau atomique lourd, des étoiles dans une galaxie spirale, etc.) « baignant » dans un « liquide » nourricier qui véhicule toutes les énergies propres de ce réseau et qui en alimente la vie.

Piloter un réseau c'est donc, d'abord, veiller à constituer, en quantité suffisante, ce liquide nourricier qui lui est spécifique et qui permet à toutes ses entités de s'en nourrir afin que chacune accomplisse sa vocation au mieux ; et c'est, aussi, veiller à ce que ce liquide nourricier circule bien, partout, à ce qu'il soit régulièrement purgé et purifié, constamment enrichi.

Ce liquide nourricier qui circule partout et qui nourrit tout, possède la double propriété d'être le siège de toutes les interactions entre les entités et d'être le nutriment de toutes les activités au sein de chaque entité. C'est assez dire son importance vitale.

Et l'on comprend qu'au contraire d'un fonctionnement pyramidal hiérarchique où le pilotage consiste à donner des instructions précises et à mesurer des performances exactes, le pilotage d'un fonctionnement en réseau ne consiste pas à commander, mais à alimenter, il ne consiste pas à quantifier des mesures analytiques, mais à évaluer une bonne santé globale.

Il faut donc bien intégrer l'idée qu'avec le passage de la pyramide hiérarchique au réseau synergétique, on passe d'un pilotage mécanique à un pilotage organique. Il ne s'agit plus de « conduire » une machine mais bien de veiller à la bonne santé et à la belle vitalité d'un organisme vivant. Cela change tout. Évidemment.

Imaginez quel serait le mode de travail et de vie du maire de votre commune s'il envisageait cette commune comme un être vivant dont il serait justiciable de la bonne santé et de la belle vitalité, pour lequel sa mission de fond serait de faire circuler toutes les énergies citoyennes indispensables au bon « vivre-ensemble ». Que voilà un autre regard sur la vraie politique, sur la vraie vie de la cité...

Imaginez, aussi, quelle révolution managériale un tel changement induirait dans votre entreprise : les managers ne seraient plus là pour nourrir le lourd et inutile système de contrôle de gestion, mais pour alimenter toutes les entités opérationnelles en énergie entrepreneuriale : créer, innover, optimiser, coopérer, collaborer, qualifier, magnifier (faire grandir chacun en exaltant l'œuvre commune) en seraient les maîtres-mots. Qui ne donnerait pas le meilleur de soi pour exercer son métier-passion dans de telles conditions ?



Les mots-clés à ruminer...

Entité

Identité, interactivité

Structure gigogne (fractale), verticalité et horizontalité

Position, fonction, légitimité

Interaction, vitalité

Énergies nourricières