

Κριστόφ Ασένς

**ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ:
MANAGEMENT ΜΙΑΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΟΡΑ;**

Μετάφραση: Κατερίνα Φραγκιαδουλάκη

Εισαγωγή

Στις αρχές του εικοστού αιώνα, η ενότητα χώρου, χρόνου και δράσης, ίδιον της αρχαίας ελληνικής τραγωδίας εφαρμοζόταν στις επιχειρήσεις, που παρήγαγαν στον τόπο που υπήρχε και η ζήτηση, με μία μονάδα διοίκησης στην έδρα της επιχείρησης. Σήμερα, ο επιχειρηματικός κόσμος υπακούει σε πολλαπλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους κανόνες με ασαφή και αβέβαια πλαίσια.

Κατά πρώτον, το άνοιγμα των συνόρων θέτει υπό αμφισβήτηση την ενότητα του χώρου, και ενθαρρύνει τις εταιρείες να διερευνήσουν νέες μεθόδους ρύθμισης και συντονισμού των δραστηριοτήτων τους σε δίκτυα ή σε διεθνείς συνεργασίες. Η ανάθεση μέρους των εργασιών σε τρίτους και οι μετεγκαταστάσεις των υποδομών βρίσκονται στην καρδιά αυτής της εξέλιξης, η οποία αξιοποιεί τα συγκριτικά πλεονεκτήματα κάθε χώρας. Απέναντι σε αυτό το άνοιγμα των αγορών, η εθνική επικράτεια δεν αποτελεί πλέον το καταφύγιο που θα αντιστάθμιζε τις αδυναμίες ανταγωνισμού των επιχειρήσεων που κινούνται αποκλειστικά σε τοπικό επίπεδο ..

Κατά δεύτερον, δεν τηρείται η ενότητα του χρόνου λόγω των διαδικασιών της εξ αποστάσεως επικοινωνίας (ΝΤΠΕ – Νέες Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας), που επιτρέπουν την άρση κάθε περιορισμού από ωράρια για το συντονισμό ή τον έλεγχο των μετεγκατεστημένων (délocalisées) δραστηριοτήτων. Η ροή των πληροφοριών τίθεται εφεξής στο επίκεντρο της προσοχής των επικεφαλής των επιχειρήσεων που είναι επιφορτισμένοι με την απόκτηση και την κατανομή γνώσεων σε μανθάνοντες οργανισμούς. Η επιχείρηση, τοποθετημένη στο σταυροδρόμι δικτύων επικοινωνίας, γίνεται ένας κόμβος μνήμης που απορροφά και αποδίδει τη γνώση σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της. Ως εκ τούτου, το μάνατζμεντ της γνώσης γίνεται στρατηγικής σημασίας στην πολιτική των επιχειρήσεων.

Κατά τρίτον, η ενότητα δράσης δεν έχει πλέον κανένα λόγο ύπαρξης, διότι η πρόκληση έγκειται στο να μοιράζονται οι ευθύνες μεταξύ πολλών εταίρων, δηλαδή μεταξύ επιχειρήσεων οι οποίες δεν υπόκεινται στην ίδια διοικητική αρχή. Συνεπώς, αυτή η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στη λήψη αποφάσεων, εισάγει νέα προβλήματα ρυθμίσεων σε έναν οργανισμό με εκτεταμένα σύνορα και

με διάσπαρτες ευθύνες, όπου τα στάδια της δημιουργίας αξίας έχουν ανατεθεί σε διάφορους ανεξάρτητους φορείς .

Με το άνοιγμα των συνόρων, την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών και τις συμμαχίες επιχειρήσεων, η προσοχή μας επικεντρώνεται στη διαχείριση των σχέσεων, η οποία γίνεται εξίσου σημαντική με τη διαχείριση των πόρων ή των δεξιοτήτων . Ωστόσο, το μάνατζμεντ των σχέσεων είναι σίγουρα η πιο δύσκολα διαχειρίσιμη δραστηριότητα, επειδή δεν είναι εύκολη η πρόβλεψη ή ο έλεγχος των αντιδράσεων του άλλου. Για να μειωθεί ο κίνδυνος της αβεβαιότητας, οι επιχειρήσεις θα επιδιώξουν να οργανώσουν σε δίκτυο τις εταιρικές σχέσεις τους, στο οποίο θα επικρατήσουν οι αρχές της εμπιστοσύνης και της αμοιβαιότητας.

Εξ ορισμού, ένα δίκτυο είναι μια συνεργατική δομή, στην οποία οι συμβάσεις των συναλλαγών σύμφωνα με τους Powell (1990) και Williamson (1991) δεν εξαρτώνται ούτε από την αγορά ούτε την ιεραρχία,. Η οργάνωση του δικτύου αποτελείται από πολλούς εταίρους, αυτόνομους σε χρηματοοικονομικό, νομικό ή /και διαχειριστικό επίπεδο, αλλά αλληλεξαρτώμενους για την επίτευξη κοινών στόχων.

Αντιστοίχως με την εικόνα ενός οικοσυστήματος κατά την έννοια του Moore (1996), το δίκτυο τροφοδοτείται από τις ανταλλαγές με τον έξω κόσμο, ο οποίος το ωθεί να επεκτείνει τη σφαίρα επιρροής του επεκτείνοντας συνεχώς τα όριά του. Αλλά όσο περισσότερο επεκτείνεται το δίκτυο τόσο λιγότερο εύκολο είναι να ελεγχθεί, λόγω του αυξανόμενου αριθμού των αλληλεπιδρώντων συστατικών. Αντιστρόφως, εάν το δίκτυο σταματήσει να αναπτύσσεται, το πλέγμα χάνει τις ιδιότητες της ευελιξίας και του σπονδυλωτού χαρακτήρα του και εμφανίζει ακαμψία στους δεσμούς, προκαλώντας ασυμμετρία εξουσίας για ορισμένα μέλη.

Ως εκ τούτου, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που προκύπτει αφορά τη διακυβέρνηση¹

¹ Ο όρος διακυβέρνηση φαίνεται να χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά στις αρχές του 18^{ου} αιώνα στη Γερμανία στο πλαίσιο της πολιτικής επιστήμης για να περιγράψει ένα είδος κυβέρνησης κατάλληλης να βελτιώνει τους κρατικούς πόρους ώστε να ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες σε μια προοπτική οικονομικής ευμάρειας. Από το 1930 ο όρος χρησιμοποιείται από τον κόσμο των επιχειρήσεων, για να εξισορροπηθεί η κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων μεταξύ μετόχων και κοινωνικά επιλεγμένων διευθυνόντων(Πηγή : "*Designed by committee*", *The Economist*, 363 (8.277), 15 -6- 2002, p. 76). Από το 1981, η έννοια του όρου διακυβέρνηση σύμφωνα με τον Hermet (2005) αναγνωρίζει την ύπαρξη πολλαπλών ομάδων συμφερόντων και την συν-υπευθυνότητά τους στη χάραξη και τον έλεγχο της πορείας μιας εταιρείας, με τρόπο που να υπερβαίνει τη σφαίρα τους κράτους και των επιχειρήσεων καθωυτών

του δικτύου σε σχέση με την λήψη αποφάσεων και τον καταμερισμό των εργασιών, δηλαδή, αφορά τον τρόπο διαχείρισης του συλλογικού συμφέροντος με εναρμόνιση των σχέσεων , χωρίς ωστόσο να θίγεται η αυτονομία, η ανάληψη ατομικής πρωτοβουλίας, και η ιδιαιτερότητα των σχέσεων.

Αυτό το πρόβλημα δεν είναι εύκολο να επιλυθεί, δεδομένου ότι οι παραδοσιακές θεωρίες διακυβέρνησης, όπως η άσκηση έλεγχου από το διοικητικό συμβούλιο στον τομέα των ιδιωτικών επιχειρήσεων, ή ο κρατικός έλεγχος στους δημόσιους οργανισμούς , δεν μπορούν να εφαρμοστούν στο δίκτυο. Το δίκτυο δεν έχει πάντα σαφώς εδραιωμένα τα νομικά και εδαφικά όρια του ή την ένταση κεφαλαίου. Το δίκτυο μπορεί να εξελιχθεί μέσα σε ένα υβριδικό κόσμο δημόσιο και ιδιωτικό ταυτόχρονα. Το δίκτυο δεν ενσαρκώνεται πάντα σε ένα συλλογικό φορέα ο οποίος νομιμοποιείται να επιβάλλει την πειθαρχία στα μέλη του. Το δίκτυο δε διαθέτει πάντα ένα προκαθορισμένο στόχο στο λόγο ύπαρξής του (Kilduff, Tsai 2003).

Για να διερευνήσουμε το ζήτημα που αφορά τη διακυβέρνηση του δικτύου, θα βασίσουμε τη σκέψη μας στις εργασίες του Provan και Kenis (2007), εξετάζοντας τρεις περιπτώσεις: Το κατανεμημένο δίκτυο (*réseau distribué*) (*participant governed network*), το κυβερνώμενο δίκτυο (*réseau piloté*) (*lead organization governed network*), το διοικούμενο δίκτυο (*réseau administré*) (*network administrative organization*). Μέσω αυτής της ταξινόμησης, προσπαθούμε να κατανοήσουμε εάν η διακυβέρνηση υπόκειται σε μια πραγματικά δημοκρατική λογική. Αν δηλαδή στηρίζεται στη διαφάνεια των πληροφοριών, στην ίση μεταχείριση των μελών του με μια συλλογική κατανομή της εξουσίας, στην δικαιοσύνη (*équité*) των ανταλλαγών . Θα επιδιώξουμε επίσης να καταλάβουμε εάν οι νέες τεχνολογίες εξ αποστάσεως επικοινωνίας αλλάζουν τη φύση του δικτύου και επιβάλλουν νέους μηχανισμούς διακυβέρνησης. Για αυτό το λόγο, θα εστιάσουμε στα σύνορα του δικτύου, για να εξετάσουμε εάν η εδαφική ή μη διάσταση των συνόρων του, αποτελεί διακύβευμα της διακυβέρνησης.

Η διακυβέρνηση του δικτύου

Με βάση το έργο του Deffarges Moreau (2003), υπάρχουν τρεις διαστάσεις που πρέπει να εξεταστούν για την κατανόηση των μηχανισμών διακυβέρνησης, δηλαδή, τον τρόπο με τον οποίο

οργανώνονται ο συσχετισμός δυνάμεων και η διαπραγματευτική δύναμη μεταξύ των μελών του δικτύου:

- Το ιδρυτικό σύμφωνο: το δίκτυο θεωρείται ένας ρυθμιζόμενος χώρος συνεργασίας που βασίζεται σε ένα ρητό ή άρρητο ιδρυτικό σύμφωνο αλληλεγγύης. Με άλλα λόγια, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε με ακρίβεια τον κοινό παρονομαστή μεταξύ των μελών και την αίσθηση της κοινότητας που τους συνασπίζει. Αυτό βοηθά στην κατανόηση των στρατηγικών διακυβευμάτων της διακυβέρνησης.

- Η αρχιτεκτονική του δικτύου: αφορά τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο τα σύνορα του δικτύου εξελίσσονται με την προσχώρηση και αποχώρηση μελών, μέσω συν-εκλογής ή "διατάγματος". Αυτό μπορεί επίσης να βοηθήσει στην κατανόηση των ιδιοτήτων του πλέγματος. Όσο περισσότερο πυκνοί είναι οι δεσμοί τόσο περισσότερο σπονδυλωτό είναι το δίκτυο.

Ο κανόνας του παιχνιδιού των σχέσεων: αφορά την ανάλυση των σιωπηρών και / ή των τυπικών κωδίκων που διέπουν τις σχέσεις στο δίκτυο, προκειμένου να καθοδηγούν τη συλλογική δράση και να διαιτητεύουν σε διαμάχες μεταξύ των μελών. Αυτό βοηθά να κατανοήσουμε πώς διανέμεται η εξουσία λήψης αποφάσεων μεταξύ των μελών, και πώς πραγματοποιείται η κατανομή των κερδών που προκύπτουν από την σχέση προσόδων.

Με αφετηρία αυτές τις διαστάσεις, οι Provan και Kenis (2007) υποστηρίζουν τη διάκριση τριών ειδών δικτύων με συγκεκριμένους μηχανισμούς διακυβέρνησης, τους οποίους θα μελετήσουμε: το δίκτυο που διοικείται από τους συμμετέχοντες (participant governed network), το δίκτυο που διοικείται από μια άρχουσα οργάνωση (lead organization governed network), το δίκτυο διοικητικής οργάνωσης (network administrative organization).

Το κατανεμημένο δίκτυο: η αυτο-διακυβέρνηση

Το κατανεμημένο δίκτυο είναι μια μορφή δικτύου «με πυκνό πλέγμα», του οποίου τα μέλη καταλαμβάνουν συμμετρικές και εναλλάξιμες θέσεις. Αυτό σημαίνει ότι κανένα μέλος δεν ασκεί κάποια λειτουργία ελέγχου προς τα άλλα μέλη. Με άλλα λόγια, κανένα μέλος δεν είναι σε θέση να καλύψει ένα διαρθρωτικό κενό του πλέγματος, κατά την έννοια του Burt (1992), με το να γίνει ενδιάμεσος ή αδιαμφισβήτητος αναμεταδότης. Σε αυτόν τον τύπο του δικτύου, η

συλλογική εξουσία κατανέμεται εξίσου μεταξύ όλων των ατόμων.

Στο κατανεμημένο δίκτυο, η διακυβέρνηση παρουσιάζει επομένως, ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Λόγω της απουσίας μέλους σε κεντρική θέση, η διακυβέρνηση έγκειται σε μια διαδικασία αυτορρύθμισης (Accard, Assens 2010). Αυτή η διαδικασία αυτο-διακυβέρνησης προκύπτει από μια κοινωνική κατασκευή με βάση συμβάσεις ανταλλαγής. Μέσα από τις αλληλεπιδράσεις τους, τα μέλη εγκαθιδρύουν συμβατικούς κανόνες μεταξύ τους, οι οποίοι ενδυναμώνουν, διευκολύνουν και περιχαρακώνουν τις μετέπειτα αλληλεπιδράσεις τους. Οι συμβάσεις αυτές προσδίδουν στις αλληλεπιδράσεις μια χωρική και χρονική κανονικότητα. Με άλλα λόγια, το δίκτυο "δομείται" (Giddens, 1984).

Αυτή η μορφή αυτό-διακυβέρνησης εμφανίζεται κατά κύριο λόγο στα δίκτυα των οποίων το ιδρυτικό σύμφωνο βασίζεται στη συντεχνιακή λογική, στις ρίζες σε ένα τόπο με έντονη την αίσθηση του «ανήκειν», στη κοινή αναφορά των επαγγελματικών πρακτικών. Το κατανεμημένο δίκτυο αντιστοιχεί για παράδειγμα σε μια «κοινότητα πρακτικής» κατά την έννοια του Wenger et al (2002). Πιο συγκεκριμένα, αυτό σημαίνει ότι το δίκτυο λειτουργεί σαν μια κοινότητα, με μια ρύθμιση από τους εταίρους που σφυρηλατείται μέσω της μετάδοσης των κωδίκων και της μάθησης των σιωπηρών συμβάσεων (Gomez 1994). Οι συμβάσεις αυτές νοηματοδοτούν τη συλλογική δράση, διασφαλίζοντας τη νομιμότητα των ενεργειών και τη δικαιοσύνη στη διάθεση των πόρων. Έτσι, οι αποκλίνουσες ή πολύ καιροσκοπικές συμπεριφορές απαγορεύονται λόγω της πίεσης για συμμόρφωση.

Από την αριστοκρατία στη δικτυοκρατία

Ως παράδειγμα, η Βασιλική Ακαδημία Ζωγραφικής και Γλυπτικής που δημιουργήθηκε στο Παρίσι στις 9 Μαΐου, 1648, έχει επισημανθεί από τη κοινωνιολόγο Heinich (1983) ως μία από τις πρώτες μορφές κοινότητας πρακτικής. Υλοποιείται από μια ιδρυτική ομάδα 12 καλλιτεχνών υπό την προστασία της βασίλισσας και του καρδινάλιου Mazarin, το δεξί χέρι του βασιλιά Λουδοβίκου 14^{ου}.

Η Βασιλική Ακαδημία Ζωγραφικής υιοθετεί πολύ γρήγορα ένα συντεχνιακό πλαίσιο, το οποίο παραδοσιακά προοριζόταν για τις «ευγενείς» πνευματικές επιστημονικές δραστηριότητες όπως η λογοτεχνία και η ιατρική, αλλά όχι για την γλυπτική ή την ζωγραφική, που θεωρούνται ως

ελάσσονες καλλιτεχνικές χειρωνακτικές δραστηριότητες , σύμφωνα με τους ισχύοντες εκείνη την εποχή κώδικες.

Σύμφωνα με την Heinich (1993), όπως αναφέρει στις εργασίες του ο Bouchez (2006), τα μέλη της Βασιλικής Ακαδημίας Ζωγραφικής και Γλυπτικής διαμορφώνουν σταδιακά μια νέα κάστα, ενσωματώνοντας νέα μέλη των οποίων η ένταξη βασίζεται σε από κοινού επιλογή και διορισμό , ανάλογα με το " κεφάλαιο τεχνικών γνώσεων», που διαθέτει ο καλλιτέχνης. Ως εκ τούτου, το ακαδημαϊκό δίκτυο ζωγράφων και γλυπτών οικοδομείται βήμα προς βήμα, ακολουθώντας κριτήρια καθαρά επαγγελματικά άσχετα με τη σχέση αίματος (κληρονομικότητα τίτλου ευγενείας), την περιουσία (κοινωνική αναγνώριση που συνδέεται με την περιουσία), την παρασημοφόρηση (την απονομή από τον βασιλιά) ή την εξέταση (ακαδημαϊκή αξιοκρατία). Ο τίτλος μέλους της Βασιλικής Ακαδημίας Ζωγραφικής και Γλυπτικής αποδίδει σε ένα πρόσωπο «αμεταβίβαστες ιδιότητες» που δε σχετίζονται με υλικά αγαθά ή με αριστοκρατική θέση για παράδειγμα, αλλά με "λόγια, κείμενα ή έργα ».

Εκείνη την εποχή επομένως, η ένταξη κάποιου μέλους στο δίκτυο των καλλιτεχνών δεν εξαρτάται ούτε από την καταγωγή, ούτε την περιουσία, ή την κατοχή τίτλου ευγενείας, αλλά αποκλειστικά ,σύμφωνα με την Heinich (1993), από το κεφάλαιο των επαγγελματικών γνώσεων: στο τεχνικό και καλλιτεχνικό πεδίο και στο πεδίο των κοσμικών επαφών με άλλους καλλιτέχνες της κοινότητας. Η συγκρότηση της Ακαδημίας εισήγαγε μια «συλλογική αναφορά ταυτότητας», που υπερασπίζεται τα συμφέροντα της συντεχνίας απέναντι στον βασιλιά, που γίνεται εγγυήτρια ενός δόγματος (κρίση της αξίας του καλλιτέχνη από τους ομότιμους του) και μιας τεχνογνωσίας μέσω της εξατομικευμένης μετάδοσης της επαγγελματικής πρακτικής σε όλες τις μορφές της, σιωπηρές και εμπειρικές, από το δάσκαλο στο μαθητή με σκοπό την παραγωγή ενός αριστουργήματος.

Η Βασιλική Ακαδημία Ζωγραφικής και Γλυπτικής εγκαινιάζει από εκείνη την εποχή το ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο της μάθησης σε δίκτυο, ίδιον της συντροφικής μαθητείας (Compagnonnage)², με μια αρχή κοινωνικοποίησης που βασίζεται στην επαγγελματική πρακτική. Μέσα από αυτό το παράδειγμα, παρακολουθούμε την αμφισβήτηση του μοντέλου της ελίτ στη γαλλική κοινωνία, και μια μετατόπιση από την αριστοκρατία στη δικτυοκρατία, που σύμφωνα με Cotta (2001) ορίζει ότι τα προνόμια δεν καθορίζονται πλέον από την κοινωνική

² Μετάδοση γνώσης και ταυτότητας μέσω του επαγγέλματος

θέση ή τους δεσμούς αίματος, αλλά από την αποκλειστικότητα των σχέσεων που οικοδομούνται μέσα σε ένα δίκτυο.

Η πολλή αλληλεγγύη σκοτώνει την αλληλεγγύη

Η κοινότητα πρακτικής παρέχει οπότε, μια σαφή εικόνα ενός κατανεμημένου δικτύου, του οποίου, πρέπει να υπογραμμίσουμε τα δύο βασικά χαρακτηριστικά όσον αφορά τη διακυβέρνηση: πρώτον, την ίση μεταχείριση των μελών του, ανεξάρτητα από τις διαφορές τους αναφορικά με την κατάσταση, το μέγεθος ή την ικανότητα, και, δεύτερον, τη μείωση του ατομικού καιροσκοπισμού καθώς γίνεται ορατός από τα ομότιμα μέλη .

Κατά πρώτο λόγο, στο βαθμό που , κατά την ιδρυτική σύμβαση, η δομή ανταλλαγής ανήκει σε όλους και σε κανέναν, και στο βαθμό που, κάθε μέλος θεωρείται ως ένας εταίρος από τα άλλα μέλη, το κατανεμημένο δίκτυο παρέχει ένα εταιρικό πλαίσιο που επιτρέπει στα μέλη την ισότιμη πρόσβαση στα οφέλη της ένωσης: μια συλλογική τεχνογνωσία, ένα σύστημα συγκέντρωσης πληροφοριών για τη διευκόλυνση του συντονισμού, ένα χαρτοφυλάκιο κοινής καινοτομίας ή συλλογικές εγκαταστάσεις για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, μια ετικέτα ποιότητας κ.λπ.. Με αυτό τον τρόπο, το κατανεμημένο δίκτυο παρέχει στα μέλη του την ευκαιρία να μοιραστούν τα προνόμια της ένωσης, μέσω της συν-εκμετάλλευσης των ιδιαίτερων ενεργητικών του δικτύου: των περιουσιακών στοιχείων του ομίλου (club) .

Κατά δεύτερον, το κατανεμημένο δίκτυο υποτίθεται ότι μειώνει τον καιροσκοπισμό και την αβεβαιότητα των αλληλεπιδράσεων, λόγω της πίεσης για συμμόρφωση. Πράγματι, η διακυβέρνηση σε ένα κατανεμημένο δίκτυο συνίσταται σε μια μορφή αυτο-ρύθμισης με βάση την αρχή του «πανόπτικον» (panopticon) του Bentham, όπου «βλέπεις χωρίς να σε βλέπουν», όπως ανέδειξε ο Foucault (1975). Κατ 'αναλογία με αυτή την ανάγνωση, κάθε συμμετέχων στο δίκτυο υπόκειται στο βλέμμα και την κρίση των λοιπών συμμετεχόντων, που θεωρούνται σε διαφορετικό βαθμό, ισότιμοι. Όλα αυτά τα διασταυρούμενα βλέμματα αποτελούν μια μορφή συλλογικής εξουσίας, άυλης και ανεπαλήθευτης, που ρυθμίζει την αποκλίνουσα συμπεριφορά. Είναι αδύνατο για οποιονδήποτε να αποκλίνει από τις παραδεκτές αξίες που αναφέρονται στις συμβάσεις , χωρίς να το παρατηρήσουν οι άλλοι. Σε μόνιμη βάση, η τήρηση των συμβατικών κανόνων επιβάλλεται στο εσωτερικό του δικτύου, χωρίς να χρειάζεται κάθε τόσο επαναβεβαίωση από όλους. Η έλλειψη ανωνυμίας εισάγει, στην πραγματικότητα, μια μορφή

αυτοπειθαρχίας για το σύνολο των κρίκων δημιουργώντας μια αλυσίδα αλληλεγγύης. Με άλλα λόγια, σε ένα καταναμημένο δίκτυο, η εμπιστοσύνη δεν μπορεί να διαρραγεί χωρίς αρνητικές συνέπειες για εκείνον που λαμβάνει την πρωτοβουλία. Με το να εξαιρείται από τους άλλους, χάνει την πρόσβαση σε πόρους του δικτύου από τους οποίους εξαρτάται ο ίδιος. Πράγματι, εάν η μία μεριά προσπαθήσει να εξαπατήσει τις άλλες, τότε τιμωρείται από όλα τα άλλα μέλη του δικτύου και όχι μόνο από τα θύματα ή τους συνεταίρους της συναλλαγής. Υπό αυτή την έννοια, η συναλλαγή είναι δίκαιη, όχι λόγω της ισορροπίας ανταλλαγών μεταξύ των μερών, αλλά λόγω μιας μορφής αμοιβαιότητας με κοινό όραμα αλληλεγγύης.

Ωστόσο, αυτή η αλληλεγγύη γίνεται εύθραυστη όταν το δίκτυο τείνει να αυξάνεται με τρόπο πάρα πολύ αναρχικό, πολλαπλασιάζοντας τον κίνδυνο εμφάνισης λαθρεπιβατών. Πράγματι, η αλληλεγγύη ωφελεί τους πάντες και κανέναν ιδιαίτερα, όπως ένα κοινό αγαθό (Hardin 1968), του οποίου η χρησιμότητα είναι ατομική, αλλά το κόστος συντήρησης παραμένει συλλογικό. Ωστόσο, η διαχείριση ενός κοινού αγαθού είναι συχνά δύσκολη υπόθεση, δεδομένου ότι το δίκτυο δε μπορεί να αρνηθεί σε κανέναν την χρήση αυτού του αγαθού, συμπεριλαμβανομένων όσων καταφεύγουν σε αυτό ως λαθρεπιβάτες, ή όσων το αλλοιώνουν - π.χ. εισάγοντας σφάλματα ή ιούς στην κοινότητα της πληροφορικής που αναπτύσσει ελεύθερο λογισμικό στο Διαδίκτυο (Loilier, Tellier 1999) και στερώντας έτσι από τους άλλους χρήστες το συλλογικό όφελος της χρήσης.

Γι' αυτό μερικές φορές είναι απαραίτητο να υιοθετηθεί μια πιο επίσημη μορφή διακυβέρνησης για την αποφυγή αποκλίνουσας συμπεριφοράς μεταξύ των ομότιμων, η οποία μπορεί να εξελίξει τη φύση του δικτύου σε μια άλλη μορφή: το κυβερνώμενο δίκτυο ή το διοικούμενο δίκτυο.

Το κυβερνώμενο δίκτυο: η ιεραρχική διακυβέρνηση

Στο κυβερνώμενο δίκτυο, υπάρχει ένα είδος ιεραρχίας μεταξύ του μέλους που βρίσκεται στο σημείο τομής των εμπορικών συναλλαγών, σε θέση κεντρικού συντονιστή, και των μελών της περιφέρειας. Το μέλος που βρίσκεται στο κέντρο του πλέγματος λειτουργεί ως πιλότος/κυβερνήτης και είναι σε θέση να ρυθμίζει τη συμπεριφορά των άλλων μελών (Assens, 2003). Για παράδειγμα, σε ένα δίκτυο επιχειρήσεων, ο πιλότος είναι μια επιχείρηση σε κεντρική θέση στο πλέγμα, που λειτουργεί ως ετερόρρυθμος εταίρος (commanditaire), στο βαθμό που

καθορίζει τη φύση των συναλλαγών στο πλαίσιο της σύμβασης με τους άλλους εταίρους (Lorenzoni και Baden-Fuller, 1995 Snow και Thomas, 1993). Ειδικότερα, ο πιλότος του δικτύου κατέχει τρεις συγκεκριμένες δεξιότητες. Πρώτον, την στρατηγική οικοδόμηση και το όραμα για το μέλλον του δικτύου, διαμέσου των προδιαγραφών και των συμβολαίων που εφαρμόζονται στα διαφορετικά μέλη του δικτύου, δεύτερον την ίδρυση και εδραίωση μιας «ατμόσφαιρας» εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας (McEvily και Zaheer, 2004), και, τέλος, την αναζήτηση και επιλογή νέων συνεργατών. Ως εκ τούτου, είναι σαν αρχιτέκτονας που δομεί τα όρια του δικτύου και φαντάζεται τη συναρμολόγηση των πόρων, όπως ο ανάδοχος του έργου (*maître d'œuvre*). Είναι, τέλος, ο εγγυητής της αλληλεγγύης εντός του δικτύου, δεδομένου ότι εργάζεται για τη συνεχή ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των οντοτήτων, όπως ο κύριος του έργου (*maître d'ouvrage*). Για το σκοπό αυτό, παρακολουθεί τη μεταβαλλόμενη φύση των σχέσεων και παρεμβαίνει με διάφορους τρόπους: μεταδίδει πληροφορίες, εκπαιδεύει τα νέα μέλη και επαναφέρει στην πειθαρχία όσους δε σέβονται τους ισχύοντες «κανόνες» τους οποίους θέσπισε στον οργανισμό.

Έτσι, το δίκτυο λειτουργεί με βάση μια συγκεντρωτική και διαμεσολαβημένη διακυβέρνηση κατά την έννοια του Burt (1992), με μια σημαντική ανισορροπία στην εξουσία λήψης αποφάσεων. Ο πιλότος αναλαμβάνει διαφορετικούς ρόλους. Διαχειρίζεται τις συγκρούσεις. Καθορίζει τη συνολική στρατηγική. Συντονίζει και συνενώνει φορείς που βρίσκονται σε «γνωστική εγγύτητα» κατά την έννοια των Beuret και Torre (2012). Πράγματι, δεν είναι κατ' ανάγκη εδαφική η εγγύτητα η οποία ορίζεται από το ιδρυτικό σύμφωνο σε αυτό το είδος δικτύου- ονομαζόμενο επίσης «διευρυμένη επιχείρηση»-επειδή ο πιλότος έχει τη δυνατότητα να συνενώσει τα μέλη από απόσταση με τη χρήση εργαλείων εξ αποστάσεως επικοινωνίας. Ο πιλότος, πράγματι τις περισσότερες φορές εκμεταλλεύεται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα μεταξύ των χωρών και ως εκ τούτου είναι σε θέση να συντονίζει από απόσταση τις πιο ανταγωνιστικές παγκοσμίως εστίες παραγωγής, διανομής ή πώλησης. Στην περίπτωση αυτή, το κυβερνώμενο δίκτυο δεν έχει γεωγραφικά όρια χάρις στα εργαλεία εξ αποστάσεως επικοινωνίας και της οικονομικής μετανάστευσης, ιδιαίτερα στην περίπτωση της διασποράς (Saxenian 2006), με την ικανότητα ορισμένων εταίρων βαθιά ριζωμένων σε ένα μέρος να παραμένουν αλληλέγγυοι με τους άλλους φορείς κοινής προέλευσης ?? εγκατεστημένους σε άλλες περιοχές, και να γίνονται έτσι μέλη σε συνέργειες σε διεθνές επίπεδο.

Η περίπτωση της Airbus στην Ευρώπη είναι ένα καλό παράδειγμα κυβερνώμενου δικτύου. θυγατρική εταιρεία 100% της EADS, η Airbus είναι το αποτέλεσμα μιας βιομηχανικής κοινοπραξίας με συμμετοχή αρκετών ευρωπαϊών κατασκευαστών αεροσκαφών κατανεμημένη σε 16 γεωγραφικές περιοχές γύρω από ένα κοινό έργο. Τα τμήματα των αεροσκαφών Airbus κατασκευάζονται κυρίως στην Ευρώπη, αλλά ορισμένα στοιχεία προέρχονται από ολόκληρο τον κόσμο και οι τελικές γραμμές συναρμολόγησης είναι στην Τουλούζη (Γαλλία), στο Αμβούργο (Γερμανία), στη Σεβίλλη (Ισπανία) για την ευρωπαϊκή αγορά ή τις εξαγωγές εκτός Ασίας και στην Tianjin (Κίνα) για τις εξαγωγές στην Ασία οι οποίες εξαρτώνται από τη μεταφορά τεχνολογίας Βορρά-Νότου. Η οργάνωση του βιομηχανικού δικτύου Airbus είναι το αποτέλεσμα 30 ετών συνεχούς εξέλιξης στην κατανομή καθηκόντων που συνοδεύουν την κατασκευή ενός αεροπλάνου. Ένα από τα ερωτήματα που έχει τεθεί είναι η οργάνωση των ανταλλαγών μεταξύ των ευρωπαϊκών εστιών της Airbus, και η λειτουργία αυτής της μηχανής, που επεκτάθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο με την παρέμβαση των συνεργαζομένων εταιριών ή υπερβολάβων Αμερικανικών και Ασιατικών, στους οποίους η Airbus μεταβιβάζει την ευθύνη ανάπτυξης ορισμένων εξαρτημάτων των αεροσκαφών. Η Τουλούζη βρίσκεται στο κέντρο αυτής της βιομηχανικής συναρμολόγησης και αναλαμβάνει τη λειτουργία του ελέγχου, με βάση τη γνώση και την αναγνωρισμένη εμπειρία σε μηχανολογικό σχεδιασμό και τη συναρμολόγηση των εξαρτημάτων αεροσκαφών.

Εκείνο που ενώνει το κυβερνώμενο δίκτυο δεν είναι η επικράτεια (territoire), αλλά το άυλο κεφάλαιο (actifs intangibles) που διατηρεί η εταιρεία πιλότος (Assens Bouteiller 2006): το σήμα της επιχείρησης (Branding), το σχεσιακό κεφάλαιο, τη φήμη μεταξύ των παραγόντων της αγοράς, την τεχνολογική τεχνογνωσία. Το άυλο κεφάλαιο που κατέχει η εταιρεία πιλότος δίνει νόημα στο ιδρυτικό σύμφωνο, το οποίο δικαιολογεί την αλληλεγγύη των βιομηχανικών εταίρων στο δίκτυο. Αυτό το άυλο κεφάλαιο μπορεί να ενώσει τα μέλη του δικτύου γύρω από τον πιλότο στο επίκεντρο της άρθρωσης των ανταλλαγών.

Μπορούμε επίσης να απεικονίσουμε αυτό τον τρόπο διακυβέρνησης στον τομέα της διανομής. Σε αυτόν τον τομέα, τα κυκλώματα διανομής μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο τρόπους: ολοκληρωμένο εμπόριο, μεμονωμένο εμπόριο.

Η πρώτη επιλογή αφορά την ολοκληρωμένη διαχείριση της διανομής με βάση τις ιεραρχικές σχέσεις, αντιστοιχεί στον τύπο Υποκαταστημάτων. Η δεύτερη επιλογή βασίζεται σε σχέσεις συμφωνίας μεταξύ ενός παραγωγού εμπορευμάτων ή υπηρεσιών που απευθύνεται σε μεσάζοντες πολλών εταιριών κυρίως χονδρέμπορων και ανεξάρτητων επιχειρήσεων λιανικής.

Υπάρχει μια τρίτη επιλογή με τον τύπο δικτύου δικαιόχρησης (franchise, παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης στη διανομή), η οποία σε νομικό και λειτουργικό επίπεδο εγγράφεται στο πλαίσιο του εμπορίου εταίρων μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου. Χαρακτηρίζει ένα κυβερνώμενο δίκτυο, στο μέτρο που ο δικαιοπάροχος δεν ελέγχει τα δικαιώματα ιδιοκτησίας του δικαιοδόχου, αλλά ασκεί μέσω σύμβασης τη διακυβέρνηση, αν όχι τη νομική, τουλάχιστον την επιχειρηματική και οικονομική των δικαιοδόχων. Τα ιδιαίτερα περιουσιακά στοιχεία του ενεργητικού, όπως το σήμα της επιχείρησης του δικτύου franchise αποκτούν πολύ μεγαλύτερη αξία στο μέτρο που μειώνεται η δυνατότητα απομίμησης τους από τους ανταγωνιστές που βρίσκονται εκτός του franchise. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι τα συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία προκύπτουν από το χτίσιμο μιας σχέσης αποκλειστικότητας μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου. Αυτή η σχέση δεν είναι διαθέσιμη στην αγορά μέσω διαπραγματεύσεων. Αυτό εξηγείται επίσης από το γεγονός ότι όσο μεγαλύτερη γίνεται η συχνότητα των συναλλαγών μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου, τόσο περισσότερα εμπόδια υπάρχουν στην μετάβαση από ένα franchise σε άλλο. Αυτά τα ιδιαίτερα περιουσιακά στοιχεία του ενεργητικού αυτού του τύπου δικτύου ανήκουν σε όλους τους εταίρους, δικαιοπαρόχους και δικαιοδόχους, αλλά σε κανέναν ατομικά.

Στο franchise η αξιοποίηση και ανάδειξη της εμπορικής και εδαφικής συμπληρωματικότητας αποτελεί λόγο ύπαρξης. Αυτή η συνέργεια μπορεί να γίνει μόνο με τη συναίνεση των δικαιοδόχων να μοιραστούν τους κινδύνους, στο βαθμό που η συμμετοχή στο franchise είναι εθελοντική. Ως εκ τούτου, από τα συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία του δικτύου (κεφάλαιο του σήματος της εταιρίας, επενδύσεις στο μάρκετινγκ, προώθηση εικόνας) επωφελούνται συλλογικά όλοι οι δικαιοδόχοι, χωρίς να είναι δυνατόν ο δικαιοπάροχος- πλότος να εκτρέψει την

χρήση με τρόπο καιροσκοπικό για αποκλειστικό του όφελος. Έτσι, ο δικαιούχος- πιλότος επιδιώκει να προωθήσει την ιδέα του δικτύου διανομής, παρέχοντας εγγυήσεις και την παροχή τεχνικής βοήθειας στον δικαιούχο. Σε αντάλλαγμα, ο δικαιούχος πρέπει να παρέχει στον δικαιούχο όλα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική διαχείριση του συστήματος διανομής.

Η πολλή εγγύτητα, σκοτώνει την εγγύτητα

Στη διανομή franchise, το κύριο πρόβλημα είναι η στρατηγική επιλογή των σημείων για την κάλυψη του μεγαλύτερου μέρους της επικράτειας, διατηρώντας παράλληλα μια "ασφαλή απόσταση" μεταξύ των δικαιούχων. Πράγματι, πρέπει να αποφεύγεται η πολύ κοντινή γεωγραφικά συνύπαρξη δικαιούχων, καθώς μπορεί να έχει αντιπαραγωγικό αποτέλεσμα, μετατρέποντας τους δικαιούχους-συνέταιρους μιας μάρκας σε δικαιούχους -ανταγωνιστές προκειμένου να πάρουν μερίδιο της τοπικής αγοράς με κίνδυνο κανιβαλισμού των πελατών. Οι Beuret και Torre (2012) τονίζουν το ίδιο φαινόμενο σε τεχνολογικά δίκτυα επικεντρωμένα σε ένα πιλότο που δίνει εντολές. Όσο οι συνεργάτες εργάζονται εξ αποστάσεως, τόσο οι ανταλλαγές πληροφοριών πραγματοποιούνται με σεβασμό της διαφάνειας με τον πιλότο. Αν οι εταίροι πλησιάσουν τον πιλότο, εγκαθιστάμενοι μέσα στο ίδιο έδαφος, αυτή η γεωγραφική εγγύτητα μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη ομαδοποίηση των ανταλλαγών, λόγω της αίσθησης του «ανήκειν» στον ίδιο τόπο. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, η γεωγραφική εγγύτητα μπορεί να εισαγάγει δυσπιστία και να υπονομεύσει την ανταλλαγή στρατηγικών πληροφοριών. Στην πραγματικότητα, γίνεται όλο και πιο δύσκολο για τους εταίρους να προστατεύσουν αποτελεσματικά τα τεχνολογικά τους επιτεύγματα στον τομέα Έρευνας και Ανάπτυξης, λόγω της μεγαλύτερης εγγύτητας με τον πιλότο, με τον κίνδυνο να αντιγραφούν και να μιμηθούν (Assens, Perrin 2011).

Γενικότερα, η αποτελεσματικότητα του κυβερνώμενου δικτύου μπορεί να τεθεί υπό αμφισβήτηση, όταν ο πιλότος προτίθεται να μονοπωλήσει το κεφάλαιο των σχέσεων που διαθέτει σε βάρος των μελών που βρίσκονται στην περιφέρεια. Υπάρχει τότε ο κίνδυνος στρέβλωσης της αλληλεγγύης, εμποδίζοντας σταδιακά τους εταίρους της περιφέρειας να αναπτύξουν την τεχνογνωσία τους μέσω συναλλαγών εκτός του δικτύου. Η αποκλειστικότητα

των συμφωνιών που συνάπτει ο πιλότος μπορεί να οδηγήσουν το δίκτυο σε απώλεια της ευελιξίας του .

Για να αποφευχθεί η κατάχρηση της δεσπόζουσας θέσης του πιλότου, μπορεί να είναι χρήσιμο να δημιουργηθεί μια δομή διακυβέρνησης του δικτύου, ανεξάρτητη και συλλογική. Αυτή είναι η κατάσταση που θα εξετάσουμε στο διοικούμενο δίκτυο.

Διοικούμενο δίκτυο: η "δημοκρατική" διακυβέρνηση

Το διοικούμενο δίκτυο έχει ορισμένα χαρακτηριστικά. Η συνεργασία μεταξύ των μελών πηγάζει από θεσμικούς κανόνες : μία χάρτα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων συμμετοχής στο δίκτυο. Μια δομή διακυβέρνησης που εμψυχώνεται από εκλεγμένα μέλη, έχει την ευθύνη για την εξέλιξη των κανόνων και τον έλεγχο της εφαρμογής τους από τα μέλη.

Αυτή η δομή διακυβέρνησης ενσαρκώνει τη ηθική προσωπικότητα του δικτύου. Δεσμεύεται για την νομική ευθύνη του δικτύου και έχει τη νομιμότητα να επιλύει αδιέξοδα, να μεσολαβεί σε συγκρούσεις, να καθορίζει τους άξονες της ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, το διοικούμενο δίκτυο αντιστοιχεί σε μια πραγματική κοινή επιχείρηση που βασίζεται στην *affectio societatis* δηλαδή στην πρόθεση των μελών να αντιμετωπίζονται ως ίσα στη δομή διακυβέρνησης (Hatchuel Segrestin 2007). Αυτό το μοντέλο είναι κυρίαρχο στους εξής χώρους : στον τομέα της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας, στις ενώσεις, στις ΜΚΟ· στον τομέα των συνεταιριστικών τραπεζών των οποίων το κεφάλαιο διανέμεται στους πελάτες- μέλη · στις αμοιβαίες ασφάλειες υγείας όπου η αλληλεγγύη εξασφαλίζεται μέσω των εισφορών μεταξύ ασθενών και υγιών· στον ιδιωτικό τομέα, στους ομίλους οικονομικού συμφέροντος · στο δημόσιο τομέα μέσω των ομίλων δημόσιου συμφέροντος με όριο ζωής, οι οποίοι διαθέτουν ένα νομικό πρόσωπο που στοχεύει στην εφαρμογή ενός σχεδίου κοινής ωφελείας με τη συγκέντρωση πόρων.

Για παράδειγμα, οι 71 πόλοι ανταγωνιστικότητας που βρίσκονται στην επικράτεια της Γαλλίας αποτελούν διοικούμενα δίκτυα με συνεταιρική μορφή. Η δομή της διακυβέρνησης ενός πόλου ανταγωνιστικότητας πρέπει να δώσει προτεραιότητα στους δημόσιους και ιδιωτικούς εταίρους, βιομηχανικούς, επιστημονικούς και ακαδημαϊκούς φορείς και να επιτρέπει την εκπροσώπηση των ενδιαφερομένων τοπικών συλλογικοτήτων.

Η ένωση έχει μία ομάδα αναμεταδότη, ομάδα που έχει ένα καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση της συναρμολόγησης των έργων μεταξύ των διαφόρων φορέων των πόλων. Κράτος και τοπικές συλλογικότητες συμβάλλουν στην χρηματοδότηση αυτής της δομής διακυβέρνησης.

Για να ολοκληρωθεί η εικόνα, επικαλούμαστε την συνεταιριστική μορφή, η οποία εμφανίζεται σε πολλούς τομείς παραγωγής, όπως τις τράπεζες, τις τέχνες, το εμπόριο, τη βιομηχανία και τις υπηρεσίες, και είναι κυρίαρχη στον τομέα της γεωργίας. Υπάρχουν ακόμη και οι συνεταιρισμοί καταναλωτών, ειδικά στον τομέα τροφίμων. Μεταξύ των συνεταιρισμών, είναι επίσης οι συνεταιριστικές και συμμετοχικές εταιρίες (Scop) κερδοσκοπικού χαρακτήρα με τη μορφή ανώνυμης εταιρίας (SA) ή εταιρίας περιορισμένης ευθύνης (SARL), τα μέλη της οποίας είναι οι ίδιοι οι μισθωτοί. Πρόκειται για μια μοναδική ιδιαιτερότητα που δε συναντούμε για παράδειγμα, στους γεωργικούς συνεταιρισμούς. Σε αυτή την περίπτωση, σε μια Scop, οι μισθωτοί κατέχουν την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου με τουλάχιστον το 51% των μετοχών και το 65% των δικαιωμάτων ψήφου. Ο διευθύνων της Scop είναι δημοκρατικά εκλεγμένος από όλους τους συνδεδεμένους-μισθωτού, που θεωρούνται ως συν-επιχειρηματίες. Τέλος, υπάρχουν και δύο άλλες ιδιαιτερότητες που αξίζει να αναφερθούν για τις Scop. Από τη μία πλευρά, η συμμετοχή στα κέρδη είναι δίκαιη, γιατί καταβάλλεται επί ίσοις όροις με τη μορφή συμμετοχής ή κίνητρου για μη συνδεδεμένους- μισθωτούς (non associés), και με τη μορφή μερισμάτων στους συνδεδεμένους-μισθωτούς. Τα αδιανέμητα αποθεματικά τα οποία αντιπροσωπεύουν το 40% των γενικών εσόδων, σταθεροποιούν τα κεφάλαια των μετόχων, γεγονός που αποτελεί μια εγγύηση για τη σταθερότητα και την αειφόρο ανάπτυξη της Scop. Στη Γαλλία, για το έτος 2011, η Γενική Συνομοσπονδία Scop κατέγραψε 2046 συνεταιριστικές και συμμετοχικές εταιρίες, με συνολικό κύκλο εργασιών των 4 δισ. ευρώ, οι οποίες απασχολούν 42.000 εργαζόμενους που καλύπτονται από το παρόν καταστατικό.

Ένα από τα συγκεκριμένα σημεία του διοικούμενου δικτύου του οποίου θα εξετάσουμε μερικά παραδείγματα, βρίσκεται στη δίκαιη κατανομή των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, και ως εκ τούτου τη δημοκρατική κατανομή της εξουσίας λήψης αποφάσεων εντός της δομής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τον Parrot (2003), η σχέση προσόδων σε ένα δίκτυο γίνεται με τρόπο "δημοκρατικό". Το ιδιοκτησιακό καθεστώς της δομής διακυβέρνησης δεν είναι μεταβιβάσιμο εκτός του δικτύου. Συνεπώς, δεν υπάρχει μεμονωμένος ιδιοκτήτης που μπορεί να οικειοποιηθεί για τον εαυτό του το όφελος της σχέσης προσόδων, που θεωρείται προνόμιο του club ως προς

τους εξωτερικούς συνεργάτες.. Το δικαίωμα χρήσης του κοινωνικού κεφαλαίου ή του προνομίου του ομίλου στο δίκτυο , η εκμετάλλευση ή η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας είναι ως εκ τούτου συλλογικό, ανήκουν στο σύνολο των μελών του δικτύου. Παρά αυτά τα θεωρητικά επιχειρήματα, η "δημοκρατική" διάσταση στη διακυβέρνηση στο δίκτυο συχνά αμφισβητείται στην πράξη.

Η πολλή δημοκρατία σκοτώνει τη δημοκρατία

Για παράδειγμα, στο εταιρικό ή συνεταιριστικό σύμπαν , η κατανομή των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας εξακολουθεί να κατανέμεται αυστηρά ισομερώς μεταξύ όλων των μελών, για την καλύτερη εφαρμογή των αρχών της αλληλεγγύης και της αμοιβαιότητας. Στη θεωρία, ο κανόνας αυτός προφανώς ενισχύει τη δημοκρατική διάσταση του δικτύου, με την εκλογή των εκπροσώπων του Διοικητικού Συμβουλίου εντός της δομής διακυβέρνησης. Στην πράξη, για τους συνεταιρισμούς ή τις πολύ μεγάλες ενώσεις, που περιλαμβάνουν αρκετές δεκάδες χιλιάδες μέλη-ψηφοφόρους, η δύναμη εκπροσώπησης καταλήγει να διαλύεται και να απομακρύνεται τόσο πολύ από τη βάση, που οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποι στο συμβούλιο χάνουν τη νομιμότητα της εξουσίας τους. Αυτή η απώλεια της νομιμότητας εμφανίζεται συχνότερα στο εσωτερικό της τεχνοδομής προς όφελος του Διευθύνοντα Συμβούλου, ο οποίος έχει την ιδιότητα του μισθωτού και όχι του εκλεγμένου. Στην πραγματικότητα, ο Διευθύνων Σύμβουλος, που δεν υπόκειται στην ετυμηγορία της κάλπης, τελικά ενσαρκώνει την πραγματική εξουσία στο δίκτυο χωρίς ποτέ να υποβάλλεται στην πολιτική εναλλαγή των εκλεγμένων εκπροσώπων. Υπό αυτές τις συνθήκες, τα μέλη του διοικούμενου δικτύου μπορεί να χάσουν σταδιακά την "δημοκρατική κυβέρνηση" υπέρ της τεχνοδομής.

Αυτή η αρχή της δημοκρατικής διακυβέρνησης είναι επίσης αμφισβητούμενη σε διοικούμενα δίκτυα, όπου δεν υπάρχει "affectio societatis" , δεν υπάρχει αρχή της ίσης μεταχείρισης μεταξύ των μελών, ούτε στην κατανομή των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, ούτε στην συλλογικότητα για τη λήψη αποφάσεων.

Σε ένα ασύμμετρο περιβάλλον, υπάρχει συνήθως ένας συσχετισμός δυνάμεων που γέρνει προς όφελος των ιδρυτικών μελών του δικτύου, σε βάρος των νεοαφιχθέντων συν-εκλεγμένων μελών .

Ένα καλό παράδειγμα των ανισοροπιών αυτών αποτελεί η δομή διακυβέρνησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία αντιστοιχεί σε ένα διοικούμενο δίκτυο 27 των Κρατών-Εθνών (Assens, Accard 2007). Αν κοιτάξουμε την εξέλιξη των κανόνων του ευρωπαϊκού συντάγματος διαδοχικά με τα κύματα διεύρυνσης της Ένωσης από νέα κράτη μέλη, διαπιστώνουμε ότι αυτοί οι θεσμικοί κανόνες εξακολουθούν να είναι υπέρ των ιδρυτικών μελών, όπως η Γαλλία και η Γερμανία, οι οποίες έχουν μεγαλύτερη εξουσία εκπροσώπησης στα κοινοτικά όργανα, σε σύγκριση με τα νεοαφιχθέντα μέλη. Αυτή η ανισοροπία στην δημοκρατική διακυβέρνηση στο δίκτυο της Ευρώπης, μεταφράζεται σε πολιτικό αδιέξοδο με την έλλειψη εναρμόνισης στα φορολογικά ή γεωπολιτικά θέματα για παράδειγμα, μεταξύ της άρνησης υποταγής των νεοαφιχθέντων μελών και τη δύναμη κυριαρχίας των ιδρυτικών κρατών.

Σε αυτή την περίπτωση, σε ένα διοικούμενο δίκτυο, όπου η λειτουργία διακυβέρνησης βασίζεται σε μια εκλογική διαδικασία, η συλλογική απόφαση δε στηρίζεται σε μια τόσο καθαρά δημοκρατική λογική, όσο σε έναν συσχετισμό δυνάμεων μεταξύ των μελών, που προκύπτει από παιχνίδια εξουσίας, πολιτικούς συνασπισμούς και διαπραγματεύσεις.

Συμπέρασμα

Στη θεωρία, ένα δίκτυο λειτουργεί όπως μία δημοκρατία, διέπεται από διαφάνεια και συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων, σύμφωνα με τις οικουμενικές αρχές της χρηστής διακυβέρνησης (Graham et al. 2003) που οικοδόμησε το πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για την Ανάπτυξη. Δηλαδή, τη νομιμότητα σύμφωνα με την οποία κάθε φορέας που μετέχει πρέπει να έχει φωνή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, προκειμένου να επιτευχθεί συναίνεση, παρά τα αποκλίνοντα συμφέροντα, τον προσανατολισμό που θα πρέπει να είναι ευνοϊκός για όλους και όχι μόνο για κάποιους, την απόδοση που προκύπτει από την ορθολογική χρήση των πόρων για την παραγωγή του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος, την υπευθυνότητα και λογοδοσία των φορέων που σχετίζεται με τη διαφάνεια πληροφοριών, τη δικαιοσύνη με τις αρχές της ισότητας και της αμεροληψίας.

Με βάση τη σχάρα ανάγνωσης του δικτύου (βλ. συνοπτικό πίνακα παρακάτω), που βασίζεται στις τρεις μορφές διακυβέρνησης - κατανεμημένη, κυβερνώμενη, διοικούμενη - το δίκτυο δε λειτουργεί πάντα σε μία ιδανική βάση χρηστής διακυβέρνησης, σε πλήρη συμμόρφωση με τις

δημοκρατικές αρχές. Θα εξετάσουμε αυτές τις αρχές για να συζητήσουμε τα όρια της εφαρμογής στο δίκτυο.

Συνθετικός πίνακας για τη διακυβέρνηση του δικτύου :

	Καταναμημένο δίκτυο <i>Αυτοδιακυβέρνηση</i>	κυβερνώμενο δίκτυο <i>Ιεραρχική διακυβέρνηση</i>	διοικούμενο δίκτυο <i>Δημοκρατική διακυβέρνηση</i>
Ιδρυτικό σύμφωνο	αλληλεγγύη που βασίζεται σε κοινές αξίες: λογική της συντεχνίας, της τιμής και της φήμης εντός ενός επαγγέλματος, την αίσθηση του «ανήκειν» σε ένα τόπο, κλπ..	αλληλεγγύη που βασίζεται σε άυλα περιουσιακά στοιχεία (το σήμα της επιχείρησης, η τεχνολογία, η τεχνογνωσία) που κατέχονται από τον πιλότο	αλληλεγγύη που βασίζεται στην affectio societatis: ίση μεταχείριση στη βάση μίας χάρτας δικαιωμάτων και υποχρεώσεων λογική της συνεκλογής μεταξύ ιδρυτικών και νέων μελών
Αρχιτεκτονική	Πυκνό δίκτυο χωρίς διαρθρωτικά κενά Εναλλάξιμες και συμμετρικές θέσεις των μελών. Μη εδαφικά ή εδαφικά σύνορα	πλέγμα αστεροειδές / ασυμμετρία θέσεων Κεντρική εξουσία του πιλότου σε θέση broker Μη-εδαφικά σύνορα (ΝΤΠΕ και διασπορά)	Πλέγμα με αναμεταδότες «κεφαλές» στο δίκτυο (relais têtes de réseau) Κεντρική θέση της δομής διακυβέρνησης που περιλαμβάνει «κεφαλές» στο δίκτυο Εδαφικά σύνορα
Κανόνας του παιχνιδιού σχέσεων	διακυβέρνηση μέσω συμβατικών κανόνων / ρύθμιση από ομότιμους εταίρους όριο: λαθρεπιβάτες	διακυβέρνηση που ενσαρκώνεται από τον πιλότο / νομική ρύθμιση και μέσω σύμβασης όριο: αυθαιρεσία πιλότου	διακυβέρνηση από τους "δημοκρατικά" εκλεγμένους / πολιτική ρύθμιση όριο: το βάρος της τεχνολογικής δομής / σύγκρουση μεταξύ ιδρυτών και μη-ιδρυτών του δικτύου
παραδείγματα	Βασιλική Ακαδημία Ζωγραφικής και Γλυπτικής (1648) Κοινότητα Ελεύθερου Λογισμικού στο Διαδίκτυο	δίκτυο Airbus στην Ευρώπη δίκτυο διανομής franchise	Σύλλογοι, σωματεία, συνεταιρισμοί, πόλοι ανταγωνισμού, Ευρωπαϊκή Ένωση

Η νομιμοποίηση των μελών του δικτύου να συμμετάσχουν σε συλλογικές αποφάσεις είναι ιδιαίτερα δύσκολη σε ένα κυβερνούμενο δίκτυο, όπου μόνο ο πιλότος έχει τη νομιμοποίηση για τη λήψη αποφάσεων στην υπηρεσία του συνόλου, με τον κίνδυνο εκμετάλλευσης της οργάνωσης προς ίδιον όφελος.

Στην πραγματικότητα, ο προσανατολισμός του δικτύου δεν είναι πάντα ευνοϊκός για την πλειοψηφία σε ένα δίκτυο που διοικείται από ιδρυτικά μέλη που διατηρούν τη δυνατότητα να κατευθύνουν την ανάπτυξη του δικτύου πρωταρχικά με βάση τα συγκεκριμένα συμφέροντά τους, και δευτερευόντως να εντάσσουν τα ζητήματα και διακυβεύματα των νέων μελών.

Η απόδοση δεν είναι πάντα εγγυημένη στο δίκτυο. Η λειτουργία σε απομόνωση, με τα φαινόμενα της συνεκλογής στο διοικούμενο δίκτυο ή της κρίση από τους ομότιμους εταίρους στο καταναμημένο δίκτυο, μπορεί να προκαλέσουν δυσμενείς επιπτώσεις με το πρόβλημα της "ενδογαμίας" των μελών που βρίσκονται ταυτόχρονα σε θέση κριτή και μέρους, ειδικά όταν η συμμετοχή (adhesion) στο δίκτυο υπόκειται στην "αναπαραγωγική κλωνοποίηση" των υπαρχόντων μελών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αδράνεια ή σε αναζήτηση μίας ήπιας συναίνεσης στις συλλογικές αποφάσεις, πιθανή πηγή αποφυγής των ευθυνών από φορείς και ακινησίας για το δίκτυο στο σύνολό του.

Η ανάληψη ευθύνης και η λογοδοσία των μελών δεν είναι κατ'ανάγκη κατοχυρωμένη. Σε ένα καταναμημένο δίκτυο, για παράδειγμα, σε περίπτωση απουσίας του πιλότου και χωρίς προσκόλληση σε έναν κώδικα ορθής πρακτικής, η αυτο-διακυβέρνηση μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση λαθρεπιβατών, οι οποίοι δεν επιθυμούν να συμμετάσχουν στο συλλογικό, αλλά θέλουν παρ'όλα αυτά να απολαύσουν τα οφέλη του. Η ευθύνη των μελών δεν βασίζεται πλέον σε ισότιμη βάση, αλλά στην αναζήτηση συμβιβασμών μεταξύ ενεργών και ανενεργών μελών. Εάν δεν υπάρχουν ρυθμιστικοί μηχανισμοί για την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων αυτής της αυτο-διακυβέρνησης, το δίκτυο μπορεί να γίνει άδικο και γρήγορα να χάσει την αποτελεσματικότητά του.

Η δικαιοσύνη και ισονομία είναι μια άλλη αρχή της χρηστής διακυβέρνησης που αμφισβητείται σε ορισμένες περιπτώσεις. Σε ένα διοικούμενο δίκτυο, όσο περισσότερο υπερασπιζόμαστε τη δικαιοσύνη με την ίση κατανομή της εξουσίας λήψης αποφάσεων μεταξύ όλων των μελών τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος διάλυσης της συλλογικής δύναμης και η μεταφορά του κινδύνου

στην τεχνοδομή (η πολύ δημοκρατία σκοτώνει τη δημοκρατία!). Σε ένα κυβερνώμενο δίκτυο , όσο περισσότερο επιδιώκεται να έρθουν σε επαφή τα περιφερειακά μέλη με τον πιλότο τόσο περισσότερο είναι πιθανόν να αυξηθεί η ασυμμετρία των σχέσεων αντί να μετριαστούν οι διαφορές εξουσίας (η πολύ εγγύτητα σκοτώνει την εγγύτητα!), Και, τέλος, σε ένα καταναμημένο δίκτυο, παρουσιάζει όρια η αλληλεγγύη που βασίζεται στην καλή θέληση μεταξύ εκείνων που δραστηριοποιούνται στην οργάνωση και εκείνων που επωφελούνται από τη δομή χωρίς να εμπλέκονται (η πολύ αλληλεγγύη σκοτώνει την αλληλεγγύη!)

Τέλος, η διακυβέρνηση δικτύου δεν εξαρτάται από τη φύση των γεωγραφικών συνόρων. Στα διοικούμενα δίκτυα, η εδαφική αγκυροβόληση μπορεί να είναι ένας καλός δείκτης αλληλεγγύης μόνο αν η φυσική γειτνίαση παίζει ρόλο στη γνωστική εγγύτητα και την ικανότητα να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να παραμείνουν αλληλέγγυοι. Στα δίκτυα πιλότου ή τα καταναμημένα δίκτυα, η εδαφική διαίρεση δεν αρκεί για να συμπεριλάβει τα πραγματικά όρια της αλληλεγγύης εντός του δικτύου. Η αλληλεγγύη αυτή μπορεί να επεκταθεί με τη χρήση εργαλείων εξ αποστάσεως επικοινωνίας, εξαιτίας της γεωγραφικής μετανάστευσης των φορέων (διασπορά), χωρίς να αμφισβητούνται τα θέματα κατανομής και συγκέντρωσης. Τα πραγματικά όρια του δικτύου είναι τις περισσότερες φορές άυλα, βασίζονται σε μια αίσθηση του ανήκειν σε ένα όμιλο, ή μια κοινότητα, με συγκεκριμένους κανόνες συνεκλογής και έλεγχου. Οι προκλήσεις της διακυβέρνησης συνεπώς εξαρτώνται από αυτούς τους κανόνες ανταλλαγών , που προέρχονται από συμβάσεις, ανάλογα με το συσχετισμό δυνάμεων, τη διαπραγματευτική δύναμη- για την οποία η γεωγραφική θέση ενός μέλους είναι λιγότερο σημαντική από τη θέση του μέσα στο πλέγμα- γεγονός που υποδεικνύει την ικανότητα επιρροής του ως διαμεσολαβητή ή πιλότου προς τους άλλους, ακόμη και αν αυτή η επίδραση εμφανίζεται εξ αποστάσεως.

Αναφορές :

Accard P, Assens C (2010), La dynamique des réseaux non hiérarchique, *Gestion 2000*, n°2, mars-avril, 81-93.

Assens C, Perrin C (2011), L'intelligence économique : une stratégie de réseau pour les entreprises, *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, n°2, vol 3, 137-151.

Assens C, Accard P (2007), "La construction d'un réseau. L'Union Européenne", *Gestion et Management Publics*, vol 5, Octobre.

Assens C, Bouteiller C (2006), "Mesurer la création de valeur réticulaire", in Azan W., Bares F., Cornolti C. (Eds), *Logiques de création : enjeux théoriques et management*, Paris, Editions l'Harmattan, collection Gestion et Economie, chapitre 7, 159-182.

Assens C (2003), Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, vol 7, n°4, 49-59.

Bouchez J.P (2006), De la clarification d'un concept flou : le cas des travailleurs et des professionnels du savoir, *Gestion 2000*, vol 6, 79-101.

Burt R (1992), *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press.

Cotta A (2001), *L'exercice du pouvoir*, Paris, Editions Fayard.

Foucault M. (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Editions Gallimard.

Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*. University of California Press.

Gomez P.Y. (1994), *Qualité et théories des conventions*, Paris, Economica.

Graham J, Amos B, Plumptre T (2003), *Principles for good governance in the 21st century. Policy Brief n°15*, Institute on Governance, Ontario, Canada.

Hardin G (1968), *The Tragedy of the Commons*, Science, n° 162.

Hatchuel A, Segrestin B (2007), *La société contre l'entreprise ? vers une norme d'entreprise à progrès collectif*, *Droit et Société*, vol 65, 27-40.

Heinich N. (1993), *Du peintre à l'artiste*, les Editions de Minuit, Paris.

Heinich N. (1983), *La perspective académique*, in les *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 49, septembre, 47-70.

Hermet G. (2005), *La gouvernance - Un concept et ses applications*, Paris, Karthala.

Kilduff M, Tsai W (2003), *Social Networks and Organizations*, London : Sage Press.

Loilier T, Tellier A (1999), *Gestion de l'innovation*, Caen, Editions Management et Société.

Lorenzoni G, Baden-Fuller C. (1995), *Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners*, *California Management Review*, vol. 37, 146-163.

McEvily B, Zaheer A (2004), *Architects of trust : the role of network facilitators in geographical clusters*, in "Trust and distrust in organizations", ed. R. Kramer and K. Cook, New York : Russell

Sage Foundation, 189–213.

Moore J.F. (1996), *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York: Harper Business.

Moreau Deffarges P. (2003), *La gouvernance, Que sais-je*, Paris, Editions Presses Universitaires de France.

Parrat F (2003), *La gouvernance d'entreprise*, Paris, Editions Dunod.

Powell W.W (1990), Neither market nor hierarchy : network forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, vol 12, 295-336.

Provan K.G, Kenis P (2007), Modes of network governance : structure, management and effectiveness, *The Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 18, 229-252.

Saxenian A.L. (2006), *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*, Harvard University Press, Cambridge.

Snow C.S, Thomas J.B (1993), Building Networks : Broker Roles and Behaviours, in P. Lorange (Ed.), *Implementing Strategic Process : Change and Cooperation*, Blackwell, 217-238.

Torre A, Beurret J.E (2012), *Proximités territoriales*, Paris, Editions Economica.

Wenger E, McDermott R, Snyder W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Williamson O.E, (1991), Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, p.269-296.