

Comprendre et manager les réseaux dans le monde des affaires

Cet ouvrage complète une série qui contient plusieurs titres consacrés à « l'humanisme numérique » (Milad Doueïhi), à la « virtualité » de l'internet (Marcelle Vitali Rosati), aux relations entre l'« internet et [le] politique » (Alexandre Coutant), à la « démocratie internet » (Dominique Cardon) ou encore à la « neutralité de l'internet » (Valérie Schafer et Hervé Le Crosnier).

Christophe Assens, spécialiste des sciences de gestion, donc de l'étude et de l'analyse du management des organisations, propose une analyse qui complète bien celles des philosophes, sociologues et spécialistes des sciences de l'information et de la communication qui ont contribué à cette collection. Il traite des « réseaux », formes « d'organisation au sein de laquelle les principes de confiance et de réciprocité » prévalent, réponses « à la complexité grandissante des relations d'affaires depuis plus d'un siècle : un îlot de cohésion sociale dans un océan d'incertitudes économiques et politiques » (p. 5). Le sous-titre indique la mise en relation fondamentale proposée par ce livre consacré à la fois aux réseaux, au « lien social » et au « bien-être économique ».

L'auteur, qui a reçu le prix académique français de la recherche en management en 2014, pour ce travail innovant et pertinent, nous invite ainsi à réfléchir successivement sur l'évolution des réseaux (d'entreprises) dans un contexte capitaliste, puis au management des réseaux, et, enfin, à leur territorialité et aux logiques de proximité, ce qui induit une réflexion sur la citoyenneté et sur son exercice.

A priori, ce livre ne traite pas de l'Internet et des pratiques de communication rendues possibles, et largement investies, depuis qu'une large partie de l'humanité est « connectée » (ou peut l'être). Pour autant, la motivation fondamentale de cet ouvrage reste liée à l'évolution des pratiques et des usages de chacun, et donc des entreprises et autres organisations qui, *de facto*, s'inscrivent désormais dans des réseaux plus ou moins assumés ou revendiqués.

Depuis la création, en 1991, du World Wide Web, une interface graphique, ergonomique et très facile d'utilisation, permet d'un simple « clic » de « naviguer » sur la « Toile » et a installé de nombreuses catégories d'utilisateurs, souvent peu familiarisés avec l'informatique, devant des écrans. Le WWW, phénomène devenu planétaire, résulte ou est la conséquence d'une grande convergence : celle de l'informatique, de l'audiovisuel et des télécommunications, posant des problèmes de survie et/ou d'adaptation pour des secteurs entiers de l'économie. Des millions puis milliards d'individus ont rapidement adopté l'usage de quantité de services de toute nature, pour communiquer (messagerie électronique, groupes et forums de discussion), acheter (commerce électronique), s'informer, partager, gérer, rêver, créer, etc.

L'évolution des outils doit être envisagée avec le renouvellement des pratiques et des usages et les prédictions, dans ce domaine, restent difficiles. Les objets utilisés au quotidien changent, leurs fonctionnalités s'affinent, ouvrent des possibilités nouvelles, mais surtout l'évolution même des objets dépend des usages qu'en font (feront) les utilisateurs. Il en est ainsi dans la vie quotidienne comme au sein des entreprises. Des techniques organisées en technologies, domaines industriels particuliers, transforment le social comme le culturel, modifient les modes de vie, les environnements, les représentations, les relations de travail et le travail lui-même, les structures des organisations et leurs modes de direction.

Au sein des entreprises, systèmes ouverts, communication et management sont évidemment indissociables, aussi bien au niveau des pratiques que des analyses. Depuis les années 1980, différents apports théoriques permettent de mieux comprendre cette relation et la communication, cantonnée à un rôle instrumental, est désormais intégrée au paradigme entrepreneurial, en particulier au niveau de la décision et de la coordination. Pour James R. Taylor, en 1988, « en dehors de la communication, l'organisation n'est qu'une idée »¹, l'entreprise communicante serait alors principalement un système de communication. Il s'agit bien de réfléchir en termes de réseaux et d'usages, de relier recherche de performance et participation, d'inscrire l'entreprise dans les réalités communicationnelles, en conception comme en pratique. Annie Bartoli, en 1990², cherche à identifier les conditions de mise en œuvre d'une

¹ Taylor J. (1988), *Une organisation n'est qu'un tissu de communication : essais théoriques*, Cahiers de recherches en communication, Université de Montréal, p. 203.

² Bartoli A. (1990), *Communication et organisation, pour une politique générale cohérente*, Éditions d'Organisation, Paris.

« communication organisée dans une organisation communicante », dépasse la seule analyse des méthodes et des fonctions communicationnelles et tente une mise en perspectives des enjeux de la communication avec l'évolution des structures.

Le livre de Christophe Assens participe à cette recherche théorique. Les analyses instrumentales de la communication sont désormais dépassées, la communication n'est plus considérée ni comme un moyen ni comme une conséquence en particulier des évolutions des structures. La conception d'une organisation construite par la communication, à travers les interactions des acteurs, semble bien en phase avec l'évolution des moyens (et des usages) de communication depuis la fin du siècle dernier, alors que clients, citoyens, consommateurs s'organisent (sont organisés) en réseaux. Dans ce contexte, révolution ou adaptation, mirage ou réalité, le management s'assume comme pratique, posture communicationnelle qui reste, toujours, à la recherche de performance, mais dans le cadre d'une conscience nouvelle, celle de la responsabilité des groupes constitués, y compris les entreprises animées d'un « nouvel esprit du capitalisme ».

L'analyse de Christophe Assens est réaliste et pragmatique. Dans le premier chapitre, il met en évidence trois modèles dominants d'organisations en réseau, « distribué » (notamment lié aux usages des réseaux sociaux), « piloté » (le classique réseau d'entreprises) et « administré » (avec l'évolution, en particulier en France, du secteur de l'« économie sociale et solidaire »), qu'il faudrait articuler, dans le contexte des marchés, en revenant notamment aux fondamentaux de Jean-Baptiste Say, pour lier les intérêts particuliers des acteurs avec ceux de l'intérêt général des affaires dans le cadre d'une éthique. En particulier, cela « nécessite d'envisager une forme de méta-gouvernance de l'entreprise [...] plus juste et plus équilibrée que la “corporate governance”, qui tient compte simultanément et sur le même plan des attentes de toutes les parties prenantes [...], en dépit des conflits d'intérêts : salariés, actionnaires, clients, pouvoirs publics » (p. 66).

Le second chapitre envisage le réseau dans le monde des affaires, sous ses différentes formes. La question de la confiance est centrale dans l'analyse et la réflexion est soutenue par des exemples bien choisis et édifiants. Pour Christophe Assens, « dans le modèle de l'entreprise hiérarchique, la confiance est construite par la mise en place de procédures » (p. 95) alors que « sur un marché, la confiance résulte d'une conception libérale [avec...] la fixation du juste prix » (p. 96), « dans une logique de réseau, la confiance est [...] un prérequis [...] qui découle davantage de la proximité sociale entre les acteurs » (p. 97).

Cette approche rejoint celle de certains auteurs de cette collection. En effet, la « confiance peut résulter d'une construction, à travers un processus d'apprentissage mutuel dans le cadre de la confiance relationnelle » et il est « aussi pertinent d'imaginer la mise en place d'instances de concertation neutres et indépendantes, sous l'angle de la confiance institutionnelle, avec un management soucieux du respect des droits et des devoirs au sein du réseau ». Mais « la confiance peut constituer un préalable dans l'émergence d'un réseau [...]. Le management sera davantage fondé sur le jugement par les pairs, dans le cadre d'une confiance personnalisée de type *intuitu personae* », il faut alors éviter le danger d'un « excès de consanguinité dans la sélection de nouveaux membres » (p. 123).

Le dernier chapitre développe la dimension territoriale du réseau. La construction européenne, dans le contexte de mondialisation, est prise en exemple. Dans cette mise en réseau de pays ou plutôt d'États (à défaut d'accepter la généralisation du concept d'« États-nations », « il faut conjuguer autonomie et interdépendance » (p. 127). La partie peut-être la plus intéressante de cette partie, en liaison avec le thème général développé, est l'analyse du risque du « chacun pour soi », lié à la question du sentiment d'appartenance, du rôle intégrateur de cette fédération politique qui ne dit pas son nom.

Dépassant le cadre fédératif entre États, Christophe Assens présente ensuite les « écosystèmes d'affaires » (p. 142), revenant sur des histoires de clusters, de districts industriels ou de l'exemple français des « pôles de compétitivités », avant de développer les réseaux locaux. Les exemples de l'entreprise familiale Hervé Thermique et du réseau de citoyens dans la ville de Parthenay sont particulièrement bien choisis. Le premier montre que les salariés peuvent être motivés et efficaces dans le cadre d'un fonctionnement réticulaire et d'un management par projet et le second qu'une transposition d'un modèle d'autogestion n'est pas possible totalement à l'échelle d'une ville. Si la démocratie se conjugue différemment au sein d'une entreprise et d'une collectivité locale, « il existe toujours une combinaison des pratiques managériales opposées, mais complémentaires [...] que l'on peut généraliser à d'autres administrations publiques et à d'autres entreprises : la hiérarchie (autorité), le marché (négociation) et le réseau (coopération). En conséquence, la hiérarchie ne peut pas être substituée, ni par le marché ni par la démocratie participative au sein d'un réseau, et réciproquement » (p. 181).

Cet ouvrage est novateur, car il s'agit bien de dépasser les analyses les plus courantes, en termes stratégiques ou bien les approches économiques qui étudient surtout les fonctions de réduction de coûts ou d'avantages. Il est aussi très motivant : Christophe Assens explique comment le capitalisme peut (doit ?) évoluer dans cette logique de réseau qui permet de « réconcilier » les aspirations sociales avec la compétitivité.

L'entreprise en réseau est un lieu de socialisation, ce qui n'est pas nouveau, mais où, bien plus massivement qu'auparavant, « la valeur dépend du partage de connaissances, de l'échange de dons, du respect de la parole donnée » (p. 86). Le management en réseau « s'impose dans un mode complexe » (p. 189) et le capitalisme de réseau, fédéré « par la cohésion sociale » ou bien « par l'appartenance à un territoire » (p. 191) est « un mécanisme complémentaire de production de richesse » susceptible d'« introduire davantage de cohésion sociale par rapport au capitalisme de marché » ou au « capitalisme d'État » (p. 195).

Le réseau transforme les mécanismes d'information et d'ajustement et installe le social au sein des entreprises et organisations, radicalement, inéluctablement. Alors Christophe Assens ne prétend pas donner une leçon aux décideurs d'un capitalisme en crise ni formuler une utopie surfant sur les thèmes du moment, mais propose de partager sa vision optimiste construite par une analyse rigoureuse. Les réseaux sont désormais installés. Il faut maintenant les comprendre pour les manager, au mieux des intérêts de tous, dans une éthique renouvelée du bien commun. Mais comment, *in fine*, ces réseaux et leur management pourront-ils faire face aux « rigidités bureaucratiques de l'État, ou à la dérive financière de l'économie de marché » (p. 37). Espérons une suite à ce livre....

Gilles Rouet