

La logique des réseaux

*Marc Halévy
Le 26/09/2011*

La plupart des sociétés humaines ont, depuis longtemps, été organisées sur le modèle pyramidal parce que, mathématiquement, l'arborescence est le mode de fonctionnement le plus économe en nombre des canaux d'interaction. Mais aujourd'hui, la complexification et l'accélération du monde entrepreneurial et économique rendent ce modèle organisationnel inadéquat parce que trop lent et trop lourd.

Un nouveau modèle s'installe de plus en plus partout : le réseau c'est-à-dire, au contraire de la pyramide, la maximisation du nombre des canaux d'interactions.

L'efficacité d'un réseau repose sur la distinction entre trois rôles qui ne seront plus portés par les mêmes personnes (l'organisation, de monopolaire qu'elle était dans la hiérarchie pyramidale, devient tripolaire) :

- ceux qui détiennent le pouvoir pour arbitrer : ce sont les gestionnaires et responsables légaux dont la mission est de trancher entre alternatives contradictoires ou antagoniques ; ce sont les "porteurs de règles" qui légitiment les standards (formels et informels) de l'organisation,
- ceux qui font autorité pour résoudre : ce sont les porteurs de talents et/ou de compétences qui font référence, à l'interne comme à l'externe, pour leur expertise et leur capacité à résoudre tel ou tel problème ressortissant de leur domaine d'excellence ; ce sont ceux qui fondent les racines de l'organisation et qui n'ont besoin aucunement de pouvoir pour œuvrer,
- ceux qui portent le projet pour coordonner : ce sont les charismatiques qui sont habités par la vision de l'entreprise, par son projet, par la passion de son métier et l'enthousiasme de ses possibles ; ce sont ceux qui font converger les collaborateurs dans une œuvre commune sans pour autant exercer le moindre pouvoir ni faire autorité;

et sur la pratique de quatre règles d'or :

- le projet fédérateur : le seul et unique patron d'une entreprise, c'est son projet qui est l'élément fédérateur pour tous et de tous ; mais définir ce projet, écrire la finalité qui le fonde, décrire le "pour-quoi" fondamental de l'ensemble n'est pas une sinécure ...
- le noyau fédérant : c'est un organe léger et sans pouvoir, partie de la technostucture (cfr. Henry Mintzberg), dont la seule mission est d'activer et de maintenir actif tous les liens entre les entités du réseau afin de combattre la naturelle tendance entropique au délitement,
- l'effet holistique : un réseau n'a de sens et de valeur que si son tout est plus que la somme de ses parties, que si les interactions entre les entités autonomes engendrent une survaleur bénéfique pour tous les acteurs ;
- et la fécondation perpétuelle : au contraire d'une pyramide hiérarchique qui vise surtout la stabilité et l'inertie (syndrome de la bureaucratie), un réseau est un organisme vivant qui ne devient pérenne que dans la changement permanent, que dans la transformation perpétuelle, que dans ces germes de chaos périphérique qui ensemence le tout et nourrissent son évolution sempiternelle.

*

* *