



**HAL**  
open science

## Un "modèle" de l'organisation réseau?

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Un "modèle" de l'organisation réseau?. Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles, *Economica*, pp.27-43, 2004. hal-00477752

**HAL Id: hal-00477752**

**<https://hal.science/hal-00477752>**

Submitted on 30 Apr 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**  
**C.N.A.M.**  
**Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes  
d'Organisation »**  
**292 rue Saint Martin**  
**75 141 Paris Cédex 03**  
**Tél. 01 40 27 21 63**  
**FAX 01 40 27 26 55**  
**E-mail [yvon.pesqueux@cnam.fr](mailto:yvon.pesqueux@cnam.fr)**  
**Site web [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)**

## UN « MODÈLE » DE L'ORGANISATION RÉSEAU ?

in *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Colette Voisin & Sihem Ben Mahmoud Jouini & Serge Edouard (Eds.), Economica, Paris, 2004, pp. 27-43

Parler de modèle de l'organisation réseau, c'est souligner l'importance de la référence au concept de modèle comme réduction d'éléments de réalité et comme norme. Un modèle organisationnel repose sur des éléments de discours qui prennent corps sur des pratiques ainsi représentées et susceptibles, en retour, de créer d'autres éléments de réalités qui aillent dans le sens du discours. Le modèle de l'organisation réseau se trouve ainsi aux confins d'autres modèles possibles de l'organisation comme le modèle informationnel de l'organisation, le modèle de l'organisation éclatée, le modèle économique de la transaction, le modèle post-taylorien. Mais il sera moins question de travailler sur les frontières qui permettraient de distinguer ce modèle des autres que sur ce qui constitue la substance de ce qui est qualifié dans ce chapitre de « modèle » de l'organisation réseau.

Parler d'organisation, c'est se référer à un objet dont il est ici proposé de le comprendre au travers d'un modèle (l'organisation en réseau). Parler de réseau, c'est se référer à une notion dont la plasticité sera mise en perspective tout au long de ce texte ; mais en faire un concept, c'est aussi se poser la question de son environnement théorique. La notion de réseau permettrait alors de fonder un mode d'organisation (donc des principes) et d'offrir le début d'une perspective conceptuelle.

L'organisation réseau n'est pas abordée dans la perspective d'une forme hybride (le plus souvent mise en avant dans un projet idéologique d'expansion du marché) située entre marché et hiérarchie, mais bien dans celle d'une forme en elle-même, produit d'un système socio-technique.

En accord avec Azzolini-Manouk (2001), dont la thèse de la « désubstantialisation » qui « indique à la fois que les firmes se dématérialisent, mais aussi se vident progressivement de leur substance » et

rappelle que « la montée de l'immatériel, l'introduction des notions de "virtualité", "invisibilité", "ambivalence", l'anarchie paradigmatique et sémantique auxquelles les nouvelles configurations ont donné lieu, semblent se manifester en opposition à la solidification ». Toutefois, nous ne visons pas la firme mais l'organisation réseau comme objet, c'est-à-dire compte tenu des éléments de preuve qui permettent d'aller dans le sens de cette représentation, même s'il convient parfois de mettre l'argumentation en perspective avec celle de la firme.

Toujours en accord avec Azzolini-Manouk, on peut parler, avec l'organisation réseau, de l'émergence de difformités organisationnelles tant les formes qui servent de référence sont nombreuses et disparates. Il faut alors tenir compte de l'élaboration et de la mise en œuvre de stratégies discursives fondées idéologiquement sur le recours au discours justificatif de l'innovation, aux mises en œuvre mimétiques d'un modèle du réseau comme justification d'une logique de l'efficacité qualifiable de « frugale ». C'est aussi ce qui conduit à une prolifération des dénominations pour ce qui concerne l'organisation réseau<sup>1</sup>. Remarquons ainsi combien les écrits sur l'organisation s'épuisent d'abord à figurer l'objet. Lorsque toute l'énergie a été dépensée à figurer l'invisible, il n'en reste plus pour démasquer ce qui se trouve derrière.

L'excitation pour un changement perpétuel dans les catégories de l'organisation réseau en est aussi une des composantes idéologiques. Elle vise à la fois le fonctionnement interne, les relations sociales et l'organisation du travail. À l'apologie de la flexibilité en général s'ajoute la représentation d'un temps et d'un espace contractés, qu'il s'agisse de flexibilité financière dans la genèse du profit par minimisation des frais fixes (donc des investissements), de flexibilité de main-d'œuvre visant principalement le nombre de salariés et la tutelle qui s'opère sur eux, de flexibilité technique du processus dans sa vocation à produire une grande variété de prestations en séries elles-mêmes variables ou de flexibilité fonctionnelle vue comme la justification des politiques de gestion visant à une polyvalence accrue dans l'occupation d'un poste de travail sous prétexte d'autonomie.

Ce chapitre est structuré autour de trois arguments. Le réseau est d'abord présenté comme une forme mythique d'organisation, ensuite comme une manifestation de la technoscience et, enfin, comme une configuration organisationnelle ambiguë.

## **1. Le réseau comme forme mythique d'organisation**

Parler de l'organisation réseau dans les termes du mythe, c'est bien se référer à un récit mettant en scène des êtres surnaturels, des actions imaginaires, des fantasmes collectifs. C'est vouloir figurer une utopie, c'est rassembler un ensemble de croyances et de représentations idéalisées venant donner au réseau une importance particulière.

---

<sup>1</sup> Contrats relationnels, partenariats à valeur ajoutée, alliances stratégiques, firmes réseaux, structures hybrides, entreprises étendues, impartition, etc.

### ***1.1. « Réseau » et « système »***

S'il est question de notion avec l'organisation réseau, ne verrait-on pas rejouer la pièce qui fut déjà jouée avec la notion de système ? Quand il a été question de s'en emparer pour modéliser l'organisation et en parler, ceci a fini par une véritable idéologie systémique faisant indéfectiblement des organisations des systèmes ouverts. Or les deux mots sont si souvent associés.

Tout comme le mot « système », le mot « réseau » comprend les idées de complexité et de plasticité et conduit à recouvrir aussi bien une démarche de composition permettant de passer du simple au complexe que la réciproque. La démarche de composition s'applique particulièrement bien dans les domaines techniques (on peut citer, par exemple, l'expression « d'intégration de systèmes ») et celle de décomposition exprime le projet de compréhension d'une situation difficile à analyser en éléments simples. Le concept de système qui était entaché d'un caractère plutôt statique est aujourd'hui, avec le réseau, compris comme un phénomène dynamique avec des entités en interactions autorégulées. Les modélisations formelles de systèmes par recours à des graphes – des réseaux – y sont monnaie courante.

En outre, alors que le caractère statique des systèmes lié à leur statut de révélateur des structures est historiquement daté, la modélisation neuromimétique par exemple, systémique dans son inspiration, introduit un contenu dynamique en combinant système et réseau. Ce modèle possède les traits fondamentaux suivants (Courtial, 1994) :

- Il n'y a pas de processeur central gérant les fins et les moyens dans la mesure où c'est l'auto-ajustement des relations du système qui détermine les objectifs et les étapes du processus.
- Le déroulement séquentiel du processus est envisagé comme s'accompagnant d'un traitement parallèle des informations.
- La répartition des connaissances et l'organisation des concepts comme éléments constitutifs du réseau reposent sur le fait que la signification ne prend sens que sur l'ensemble des nœuds du réseau, dans les relations qu'ils établissent avec les autres nœuds où un concept est une somme d'interconnexions d'entités et permet l'économie d'un sens général décrété.
- L'activation des unités de traitement est fonction de la somme des stimuli pondérés qui lui parviennent.
- La tendance d'un réseau à répondre aux objectifs qui lui sont fixés résulte d'une démarche tutoriale, d'une fonction d'apprentissage qui mène à un ajustement des pondérations neuronales en fonction d'une sortie désirée et c'est de là que la forme réseau tire aussi sa vocation à s'approprier les catégories de l'apprentissage et celles du concept de connaissance.

### ***1.2. Le réseau comme forme utopique d'organisation***

Parler de réseau, c'est s'interroger à la fois sur un phénomène de société et une nouvelle posture de l'organisation. « Nouvelle société » et réseau

seraient en effet la matérialisation supposée de ce qui constituerait la révolution industrielle de notre époque. Aux bourgs et manufactures de la période préindustrielle répondrait la métaphore du village global comme condition de possibilité d'un retour de la pastoralité perdue, métaphore rendue possible au travers de la forme technique et organisationnelle du réseau. La notion de réseau est porteuse d'une idéologie connexionniste dont il est important d'examiner les contours, bénéficiant à la fois de l'idée de richesse des liens sociaux qui caractérisent les sociétés d'attribution (Gille, 2002) dont les concrétisations ont été celles des sociétés traditionnelles et de l'idée de prospérité matérielle des sociétés d'échange. Mais c'est aussi bénéficiaire de la proximité de la métaphore biblique du filet de Pierre devenu « pêcheur d'hommes ». « Nouvelle société » et réseau seraient donc aussi une remise en cause des modes d'organisation dits industriels. Il s'agirait d'un point de passage vers le futur comme forme de renouvellement utopique des modalités de la division du travail.

Rappelons que la seconde révolution industrielle avait suscité l'émergence d'un discours et d'éléments de réalisation déjà qualifiés de « nouvelle économie ». Durant les années 1890–1900, l'électricité avait été considérée comme le moyen idéal de susciter le retour du travail à domicile ou dans de petits ateliers. Comparé à l'essor de la production de masse et de la forme multidivisionnelle, ce retour semble bien pitoyable aujourd'hui. Et pourtant, le même discours est à l'œuvre pour ce qui concerne les éléments de cette « nouvelle organisation » : les technologies de l'information et de la communication seraient ainsi susceptibles d'apporter une réponse au modèle de la grande entreprise multidivisionnelle en favorisant le recentrage sur les activités, l'éclatement des centres de décision et la circulation transversale des informations, allant de pair avec un affaïssissement supposé de la hiérarchie même si on reconnaît qu'elle peut ne pas disparaître complètement.

Mais, en examinant la situation de plus près, on se trouve face à la difficulté de cerner les contours et le contenu de la métaphore de la « nouvelle économie » de cette « nouvelle société » et de sa forme technique, le réseau, porteuse d'une double représentation : celle de l'image d'une économie construite sur des flux et celle d'une relecture des relations sociales aussi bien dans la Société que dans les organisations.

### ***1.3. Le réseau, l'imaginaire et la pensée magique***

Cette perspective repose sur la confusion souvent effectuée entre Internet (le réseau des réseaux) et la notion de réseau. Cette confusion est à l'origine de la construction d'un véritable mythe. Dans un article du *Monde Diplomatique* intitulé « Culte d'Internet »<sup>2</sup>, Breton (2000) rompt le continuum souvent établi entre la contre-culture de la décennie 1960 et la vocation d'Internet à offrir les contours d'une société plus communicante. C'est l'aspect culte associé à Internet, venant masquer le projet de récupération marchande de la communication de masse dans les contours d'une perspective libérale, qui lui permet de distinguer ce libéralisme d'un

---

<sup>2</sup> « Nouvelles mythologies, le culte d'Internet », *Le Monde Diplomatique*, octobre 2000.

libertarisme sous-jacent à tout mouvement de contestation. Les ingrédients idéologiques sont trop présents dans ce culte pour être ainsi passés sous silence (comme le jeunisme et l'apologie de la vitesse). Ce qui est également intéressant à noter, c'est que la visibilité sociale d'Internet lui permet d'accaparer les catégories du réseau sur la base du subterfuge : aujourd'hui, le réseau c'est Internet. Il suffit d'ailleurs de se référer à son nom. Mais c'est aussi la téléphonie mobile qui est plus difficile à figurer.

Cet article reprend l'argumentation développée plus tôt (Breton, 2000)<sup>3</sup>. Internet, dispositif technique qui dispenserait l'homme de toute communication directe, serait ainsi porteur de multiples promesses, celles d'un monde meilleur, d'une société mondiale de l'information, de valeurs fondatrices d'une religiosité nouvelle. Dans cet ouvrage, présenté comme une enquête, l'auteur analyse les croyances et les pratiques de ce nouveau culte, les raisons de son succès et les dangers qu'il présente.

Le culte de l'Internet serait donc l'objet d'un discours marqué d'une religiosité diffuse, non déiste, spiritualiste, dualiste et anti-humaniste et non d'une religion au sens des grandes religions monothéistes. Sans parler d'une nouvelle religion, ce culte est celui d'une nouvelle religiosité basée sur des croyances empruntées à des courants religieux anciens ou plus récents, ainsi qu'à des courants de pensée. Dans l'univers d'Internet, l'homme posséderait une conscience élargie, collective mais il est seul, à distance, virtuellement en relation, comme si c'était la condition d'une société nouvelle pacifiée : « pour être réunis dans une nouvelle communion, il faut d'abord se séparer les uns des autres ». Internet est porteur de risques et constitue, pour cet auteur, une réelle menace pour le lien social, car cette société mondiale de l'information en rupture avec les fondements de nos anciennes cultures, est porteuse de risques majeurs de massification, d'une collectivisation où l'homme perdrait son humanité et serait finalement condamné à l'isolement.

#### ***1.4. Ce que masquerait l'organisation réseau***

Il manque véritablement une dimension pour que l'hypothèse technologique « pauvre » d'une société faite d'organisations en réseau prenne une dimension sociale. Or, si l'on peut, avec le recul, affirmer que le charbon, la machine à vapeur et le métier à tisser ont conduit à la manufacture qui se substitua à l'artisanat et au travail à domicile, que l'automobile et l'électricité ont révolutionné la vie urbaine, l'impact majeur du réseau comme objet technique reste à construire. Malgré l'apparence de la nouveauté du thème qui ferait disparaître les frontières de l'organisation, ne serait-ce pas un mode de masquage des intérêts d'une bourgeoisie devenue invisible avec le réseau dans l'illusion de la généralisation d'un jeu gagnant-gagnant ? La figure du réseau n'a pas en effet fait disparaître les frontières pour tout le monde. C'est donc sur la base d'une idéologie propre à susciter l'adhésion au réseau que repose la force de conviction de cet argument.

---

<sup>3</sup> Je remercie Didier Doubroff, étudiant du DEA *d'e-management* de l'Université Paris IX-Dauphine pour les éléments de ce chapitre.

Le réseau apparaît ainsi comme le modèle organisationnel issu de la cybernétique et l'informatique lui apporte une réalité technique. L'accent est mis sur les aspects symbolique, organisationnel et technique de l'interconnexion. L'impact s'effectue sur le thème du contrôle où l'autocontrôle permet le passage de l'utopie à la réalité et débouche sur le rêve d'une société autocontrôlée car fondée sur les réseaux informatiques ouverts. L'organisation réseau devient alors le point de passage vers le futur.

On se trouve alors face à la vocation expansionniste du réseau dans son injonction à transformer les formes sociales, qu'il s'agisse de l'État, des institutions (telles que les villes ou les communautés), des organisations de toutes sortes invitées à passer à une forme nouvelle. Ces institutions doivent alors suivre les organisations précurseurs et novatrices que sont les entreprises, cette perspective faisant de celles-ci LE lieu de l'innovation. L'organisation réseau se pose comme forme ultime de l'innovation parce qu'innovation sociale vient subsumer une forme technique.

L'idéologie de la primauté accordée à la Raison utilitaire peut ainsi avancer d'autant plus masquée. C'est l'impact des technologies de l'information et de la communication qui est généralement mis en avant pour justifier les transformations à l'œuvre dans le capitalisme d'aujourd'hui. L'argument le plus souvent avancé est qu'Internet, vu comme une des manifestations de ces technologies, modifie les modalités sur lesquelles les transactions peuvent avoir lieu. En d'autres termes, cela signifie que n'importe quel client est susceptible d'atteindre n'importe quel fournisseur en n'importe quel lieu et que le marché imparfait qui souffrait de la nécessité d'établir des contrats en un lieu et un temps donné sur la base d'informations partielles serait en train de disparaître. L'organisation réseau semble aller de pair avec l'utopie du marché parfait (elle permettrait d'accéder au marché indépendamment de toute localisation géographique de l'acheteur et du vendeur). Il en irait de même avec la forme théorique de la transaction (il n'y aurait pas de coût matériel de transaction). La hiérarchie qui existe dans les organisations « traditionnelles » pourrait alors laisser place aux catégories du marché parfait. Avec le réseau, il est en effet question, comme le souligne Sfez (2002), de science fiction utopiste où vont jouer la compression du temps et de l'espace, l'hybridation d'images (entre celles du « Net » et celles du monde), de fiction technique construite sur la base d'un discours séduisant orienté vers l'amour de la technique, d'une fiction instituante de l'organisation elle-même.

## **2. Technoscience et réseau**

Nous allons examiner les conditions dans lesquelles le réseau constituerait une manifestation de la technoscience et en fonder ainsi la critique, qu'il s'agisse du réseau en tant que forme ou issue, ce qui amène à revenir à l'ambiguïté de l'organisation réseau.

### ***2.1. La référence au concept de technoscience***

Le concept de technoscience exprime à la fois les contours d'une critique sociale et la réponse conceptuelle proposée à un des aspects du développement de la pensée scientifique contemporaine. Il exprime la reconnaissance d'un développement scientifique et technique, découplé de la perspective d'un projet moral et politique, voire même de sa coïncidence avec un déclin de la conscience théorique. La naïveté des conceptions du 19<sup>ème</sup> siècle face au progrès technique n'est en effet plus de mise. Il s'agit bien de passer d'une focalisation sur le progrès à une focalisation sur la technique qui marque le triomphe d'une raison instrumentale et conduit à une forme d'autoréalisation technoscientifique sans fin dont le point focal est l'organisation.

C'est aussi chez Latour (1992) qu'il est question de réseau quand il analyse la notion de technoscience<sup>4</sup>. L'auteur fait du réseau un lieu de conciliation, de l'hypostasie (son extension serait indéfinie) et du fragile. Il considère la technoscience comme un réseau avec tous « ceux qui glissent des mailles du filet » et dont l'enjeu devient de les récupérer ou de les rejeter. Le réseau se fait alors système de persuasion. A ce moment là, l'enjeu de la technoscience devient d'étendre les réseaux encore plus loin. C'est lui qui permet, en s'étendant de manière indéfinie, de repositionner des centres. C'est en liant technoscience à réseau que Latour nous fait entrer dans les figures de l'auto-expansion des réseaux.

Parmi les différents éléments que recouvre le concept de technoscience (Habermas, 1984, 1992 ; Ellul, 1990 ; Jonas, 1993), soulignons plus particulièrement l'apport de Habermas (1984). En interprétant la technique et la science comme idéologies, il s'agit de les reconnaître comme support d'une production de valeurs, ce qui pose la question de leur sens. Ensuite, avec l'éthique de la discussion (Habermas, 1992), l'auteur offre la possibilité d'entrer dans les perspectives de la démocratie délibérative et de la démocratie technique dont le réseau peut servir de support.

## ***2.2. Démocratie délibérative et réseaux***

C'est en ce sens que le questionnement posé par Habermas (1995), avec le concept d'Agir communicationnel, conduit à questionner l'organisation-réseau comme condition d'une mise en œuvre possible de l'éthique de la discussion. Rappelons d'abord les contours réduits que Gutmann et Thompson (1996) donnent de la démocratie délibérative en en faisant une situation où seules les formes de politesse doivent être respectées (position qui ressemble aux chartes de comportement qui prévalent à l'acte de discussion sur les forums Internet). La démocratie technique possède un

---

<sup>4</sup> « Les technosciences existent à travers des lieux récemment établis, rares, chers, fragiles et qui accumulent des quantités disproportionnées de ressources (...) Les technosciences peuvent ainsi être décrites à la fois comme une entreprise démiurgique qui multiplie le nombre de ses alliés » et c'est en cela qu'elles se constituent en réseau. « Le mot indique que les ressources sont toutes concentrées en quelques lieux – les nœuds – mais que les nœuds sont reliés les uns aux autres par des mailles ; grâce à ces connexions les quelques ressources dispersées deviennent un filet qui semble s'étendre partout » (Latour, 1992, p. 600).

double aspect. D'une part, elle se présente comme une réponse à l'autonomie des développements technoscientifiques : la technique est objet d'un enjeu éthique et politique (au travers de la question du sens de ses développements). D'autre part, la technique peut être vue, au travers de la forme du réseau, comme permettant matériellement la concrétisation d'une éthique de la discussion et d'une démocratie délibérative, cette concrétisation étant elle-même facteur de modification dans les perspectives éthique et démocratique. La notion de forum hybride est une expression encore plus concrète de ces deux dimensions, c'est-à-dire un hybride du politique et du technique.

La question du bien commun est la référence à la démocratie, qu'elle soit représentative ou délibérative. La démocratie délibérative repose sur la place reconnue à l'expression d'un bien commun qui ne soit ni celui d'une volonté générale, ni celui relevant de l'individu. Dans les catégories de la démocratie délibérative, c'est la place des engagements constitutifs (Sandel, 1982) à la représentation d'un bien commun dans la perspective de la substitution d'un projet raisonnable à un projet rationnel qui constitue le point central. La perspective d'un bien commun moral vient se substituer à celle d'un bien commun politique dans les catégories d'une égalité complexe (Walzer, 1983). C'est bien ce qui conduit à l'idée de concevoir des politiques de « son temps » avec l'organisation réseau en référence comme alternative à l'intervention de l'État dans la perspective d'une démocratie technique. C'est dans ce cadre que la vertu civique « technicisée » prend corps dans le réseau qui sert à observer, à dénoncer. L'organisation réseau rend ainsi possible la constitution d'une conscience civique possible sans *eudemonia* imposé. L'organisation réseau vient se positionner entre une conception négative de la liberté (absence de coercition) et une conception positive (désir de l'individu d'être son propre maître sans réduire ce désir à l'individualisme). Dans le contexte d'une priorité du juste sur le bien, le moteur de recherche se substituerait ainsi avantageusement au voile d'ignorance (Rawls, 1987) pour éviter le marchandage inhérent aux perspectives exclusivement économiques. L'organisation réseau est vue comme permettant de formuler une politique des intérêts raisonnables dans le cadre d'une réponse effective au pluralisme où pouvoir, loi et savoirs sont marqués par l'indétermination. Le forum apparaît alors comme chantier, projet, forme de la technoscience descendue en politique. Mais Sfez invite à beaucoup de prudence au regard de la démocratie virtuelle dont la substance politique est à ses yeux construite sur des substitutions discutables (accès au réseau à liberté, transparence à égalité et convivialité à fraternité). La démocratie technique peut être interprétée comme un projet d'accaparement de la *phronesis* par la technoscience.

### ***2.3. Le réseau lieu contemporain de la délibération prudente***

L'organisation réseau permettrait ainsi de penser la démocratie moderne avec et contre un État total. Elle rendrait possible la démocratie délibérative sans la façade et l'intermédiation déformante des partis politiques. Comme forme matérielle des forums, elle viendrait constituer une alternative aux forces de persuasion et à la violence symbolique liée à l'exercice du pouvoir.

Elle offrirait la garantie du pluralisme comme valeur et la substitution d'une raison d'entreprise à la raison d'État.

Ce serait aussi le cadre d'identification conjointe de l'individu et du citoyen dans la perspective d'un humanisme rationaliste hérité du perfectionnisme technique décliné dans une dimension politique. Il s'agirait, en quelque sorte, des conditions techno-idéales d'un débat à la fois raisonnable et neutre dans la perspective de l'expression d'une pluralité sans conflit où le consensus s'obtient par recoupements, où l'indécidabilité liée aux divergences d'opinion est levée sans intervention de « l'extérieur ».

Ce serait aussi une perspective de sens commun au regard de l'indécidabilité, du relativisme et du nihilisme qui se trouvent à la base des contestations des appareils d'État dans le sens d'une moralité qui naîtrait en quelque sorte de l'impartialité. Elle brouillerait l'antagonisme droite-gauche pour un « centre » construit par consensus. L'organisation réseau serait donc aussi projet de construction d'un nouvel imaginaire politique, dans sa vocation à construire un *modus vivendi*. Elle conduirait à la mise en œuvre du *fair effect process* qui lie équité et sentiment d'équité comme une « lentille convergente » des préférences de chacun. Elle rendrait possible la perspective du *self government* (en tant que condition). À « nouvelle économie », « nouvelle société » et à « nouvelle société », « nouveau régime politique » !

Vedel (2000) développe autour de l'idée d'un « internaute, citoyen éclairé », la question des potentialités politiques de l'Internet et présente l'idée d'une raison informationnelle introduite dans la raison d'État au nom du principe de transparence. L'Internet présenterait ainsi l'avantage de diminuer les coûts de diffusion de l'information, de diversifier les sources, d'offrir un accès direct à l'information primaire et la possibilité de personnaliser ses recherches, permettant la mise en œuvre technique du concept d'agora. Mais les catégories de la démocratie technique débordent aussi largement le champ de la délibération par ses ouvertures opérationnelles : vote électronique, administration en ligne, organisations politiques en ligne, etc. Des aspects tels que la mobilisation citoyenne (possible dans les deux sens – citoyen/État – mais aussi gouvernement/citoyens), l'élargissement de la dimension du débat (ouvrant la perspective du « cybermilitantisme » et de la « cybercontestation »), voire la participation aux décisions, seraient aussi possibles. Cette idée n'est pas nouvelle : l'idée d'association universelle Orient-Occident grâce au télégraphe avait déjà été mise en avant par les saint-simoniens au 19<sup>ème</sup> siècle tout comme le lien télévision-diffusion du savoir plus récemment. Mais la démocratie technique repose sur divers présupposés qui méritent un examen critique. Cette perspective pose la question de la substance démocratique de la perspective informationnelle rendue possible par Internet et, en conséquence, celle de la nature de l'information publique.

D'où les trois hypothèses qu'évoque Vedel sur le futur possible d'une démocratie technique. Premièrement, Internet peut-il être une réponse à la crise de la démocratie représentative ? Deuxièmement, Internet peut-il devenir un correcteur de certaines des insuffisances de la démocratie représentative, en particulier dans sa dimension participative ? Enfin, la démocratie électronique est-elle un concept creux participant de la promotion d'une société de l'information avant tout marchande ?

### 3. Le réseau comme configuration organisationnelle

Cette perspective ouvre le champ d'une réargumentation autour de la question du passage du *putting out system* au *putting in* avec la remise en question de l'argument de la manufacture comme forme du *putting in system*. L'organisation réseau poserait ainsi la question de l'apparition d'une forme organisationnelle de *putting in* « modéré ». Il s'agit de faire le constat d'un autre discours que celui qui, en économie, questionne la dualité de la hiérarchie et du marché au travers du concept de transaction ou plus directement en sciences des organisations, de celui qui traite d'externalisation, d'impartition, d'information et de communication.

Rappelons ici le modèle de la diffusion de l'innovation tel que le formule Gille (1978). Une innovation s'établit dans un système technique donné. Les périodes propices à l'innovation sont celles où le système commence à se heurter à des difficultés de fonctionnement qui mettent en évidence des problèmes structurels (période d'émergence). Vient ensuite la période de diffusion liée aux impacts structurants des innovations conçues à la marge d'un système socio-technique et qui se répandent au fur et à mesure que s'aggravent les dysfonctionnements en modifiant le système précédent. Il n'y a pas rupture, mais basculement à partir de techniques qui se développent, les plus anciennes ne disparaissant d'ailleurs pas, à proprement parler. Le développement des chemins de fer s'est ainsi appuyé sur le modèle de la route, car les ingénieurs n'en avaient pas d'autres. Pour l'information et la communication, les réalisations s'appuient sur le modèle de la machine.

Il faut d'abord souligner la confusion généralement faite dans l'assimilation du concept de technologie avec une forme technique avancée (comme l'informatique). La technologie est une pratique consciente d'elle-même et se distingue de la science par son objet, la « réalité technique », mais elle est aussi redevable de la science par son esprit (la science est vue ici comme une manière méthodique de poser les problèmes). Réduite à son versant protocolaire, la technique est une manière de faire les choses, *in fine* l'organisation. La technologie indique la référence à des objets techniques susceptibles de la matérialiser. Ils sont porteurs d'un modèle qui structurent l'ensemble des pratiques et des représentations dont ils peuvent faire l'objet.

En ce qui concerne le domaine de l'organisation, la conception et la réalisation de systèmes techniques sont une activité ancienne. Les hommes n'ont pas en effet attendu les informaticiens pour stocker, partager et communiquer l'information. De même, on observe qu'ils n'ont pas attendu les organisateurs pour s'organiser. Aujourd'hui, une part essentielle de l'activité d'organisation concerne la mise en place de systèmes d'information et de production. Une abondante littérature, tant conceptuelle que professionnelle, s'est développée sur ce thème, en particulier autour de l'interrogation sur un déterminisme technologique en matière d'information et des rapports information/décision/organisation. Chandler (1987) affirme que l'émergence des grandes entreprises centralisées dans le domaine ferroviaire a été due au

télégraphe permettant à des gens dispersés géographiquement de communiquer, mettant ainsi en résonance deux formes de réseaux : ferroviaire et filaire. Cette idée est-elle applicable aux technologies de l'information ? Dans la mesure où les systèmes d'information sont de véritables systèmes socio-techniques, ils pourraient, à ce titre, être considérés comme des agents potentiels de changement organisationnel. L'enjeu est important car retenir la logique d'un déterminisme technologique, c'est espérer conduire le changement organisationnel grâce au changement technologique. C'est un des aspects actuels de la discussion sur l'impact structurel des technologies de l'information et de la communication.

Dans ce contexte, les technologies actuelles de l'information sont considérées comme ayant le potentiel d'améliorer la communication (plus facile, moins cher, plus vite, plus précis) et d'assister la décision (stocker et retrouver l'information vite et à un faible coût, combinaison rapide des informations, simulations). L'effet direct sur la morphologie serait clair : diminution possible du nombre des relais et mise en réseau, avec des conséquences indirectes importantes (les différences de statuts s'effacent).

### **3.1 La notion de réseau**

Historiquement, le concept ne trouve son origine ni dans les technologies, ni dans les références à des structures biologiques ou sociales. Il naît avec la notion de filet (tissage) - référent populaire. C'est en cela que Sfez (2002) en fait un marqueur de la technique au travers de la promenade généalogique à laquelle il nous invite, en rappelant que le filet pour attraper le gibier est ruse tout comme l'argument du rhéteur est aussi un filet qui séduit son adversaire. Pour ce qui concerne le concept de réseau<sup>5</sup>, les premières utilisations scientifiques ont été médicales et métaphoriques à partir du milieu du 19<sup>ème</sup> siècle avec la notion de réseau comme objet quelconque.

Le concept de réseau émerge ensuite comme figure se situant entre l'organique et les télécommunications. C'est d'abord l'évolution de la représentation du corps et de la connaissance médicale qui entraîne une évolution du concept de réseau, représentation qualifiée de corps « réseuil ». Ensuite, les réflexions de la biologie dépassent la simple référence aux structures visibles et le réseau offre la métaphore pour entrer dans un système d'ordre double, l'une visible et l'autre pas. Enfin, Saint-Simon effectue le passage du concept de réseau vers la métaphore sociale. Mais, le concept de réseau vit aussi une vie dans l'univers technologique où le développement des infrastructures conduit à l'émergence d'un concept permettant de les représenter, représentation qualifiée par Sfez de « corps territoire », qui marque la modernité « dix-neuviémiste » du réseau.

Comme représentation technique, le réseau offre, d'une part, la possibilité de percevoir une structure au travers de l'image d'un ensemble de lignes reliées entre elles et de poser le problème de l'optimisation point à

---

<sup>5</sup> Je tiens à remercier Olivier Irsson qui a rédigé sa thèse « L'entreprise en réseau : métaphore informatique et dynamique organisationnelle » sur ce thème (Université Paris-Dauphine, 2000) et dont plusieurs idées de ce chapitre y ont été puisées.

point et, d'autre part, interroge sur une gestion efficace réductible à l'obtention d'*optima* locaux. En outre, il pose la question de la gestion d'un système (cas du développement conjoint des réseaux ferroviaires et de télécommunications). La référence au réseau se construit sur la base de trois supports imbriqués les uns aux autres : l'objet technologique qu'il constitue, l'imaginaire auquel il invite et le recours à la pensée magique et, enfin, le langage qu'il induit pour construire une métaphore qui tienne lieu à la fois de description et d'utopie.

### ***3.2. Les champs disciplinaires du réseau***

On peut aujourd'hui proposer quatre champs disciplinaires comme point d'appui à la notion de réseau. En sociologie (Granovetter, 1985), les réseaux sociaux apparaissent comme une forme intermédiaire entre les niveaux macro et micro-sociaux. Les motivations individuelles ne peuvent rendre compte des comportements des agents, comme le prétend la psychologie, car les positions dans les organisations sont tout aussi déterminantes pour les comprendre. Les sciences de l'ingénieur l'appréhendent sous l'angle de la modélisation, de l'interconnexion qui permet le transport de matières, d'informations. Les réseaux constituent à la fois un modèle de l'espace et celui d'une cible. En économie, la notion de réseau est utilisée par référence à sa nature technico-économique pour la mise en relation d'offreurs et de demandeurs. Le réseau est le support d'une intermédiation et un instrument d'allocation des ressources. Enfin, le champ des sciences des organisations comprend le réseau comme un mode d'organisation ayant pour objectif de coordonner des activités pouvant appartenir à des entités indépendantes par création de compétences cumulatives. Il explique ce qui était laissé de côté par la hiérarchie et la transaction. Le réseau possède la plasticité qui fait défaut à la majorité des concepts organisationnels et est ainsi utilisé, par exemple, pour rendre compte de phénomènes comme le changement, l'apprentissage organisationnel, la coopération. Il offre un support traitant de l'interaction.

Le concept de réseau est transdisciplinaire. Mais sa dimension est-elle pour autant paradigmatique ?

### ***3.3. Un concept incertain en sciences des organisations***

L'incertitude naît du foisonnement des images dont il est question dans ce chapitre. On peut ainsi, avec Bakis (1993), constater que « la notion de réseau est encombrée de sens (...) puisqu'on utilise le même mot pour caractériser des flux, des lieux, des infrastructures, voire des personnes ». Livian (2001) constate que « les caractéristiques qui lui sont attribuées habituellement sont davantage un ensemble d'éléments nouveaux correspondant aux conditions actuelles de l'économie, qu'un véritable type ayant une réalité empirique. Il s'agit d'une métaphore pour désigner des organisations décentralisées et faiblement hiérarchiques ». Il suggère de définir un réseau comme « un ensemble d'éléments en interaction, reliés de

manière suffisamment stable et s'inscrivant dans le temps et dans l'espace » rapprochant ainsi la notion de réseau de celle de système.

Le concept d'organisation réseau recouvre ainsi l'idée du changement permanent, d'un espace-temps toujours remodelé et d'une innovation organisationnelle permanente. Elle offre le support d'une problématique du sens dans la mesure où le terme serait porteur d'un sens général. Et, nonobstant les contre exemples (importance majeure des fusions-acquisitions dans la construction de groupes, la régression constatée de districts industriels), l'organisation réseau est présentée à la fois comme une source d'avantages stratégiques et une réponse flexible aux pressions de l'environnement. On peut même, à ce titre, avec Dussuc (2003), parler de « glorification du réseau » ignorant superbement les écarts théorie - pratique.

L'organisation réseau porte ainsi la représentation d'un système d'échange en symbiose avec une infrastructure technique. Elle ne contiendrait pas de hiérarchie en elle-même mais une structure d'échange et de circulation (à la fois forme concrète de type « marché » et forme technique de type chemins de fer, adductions d'eau, électricité, routes mais sans l'aspect irréversible) : l'organisation réseau offrirait ainsi une ouverture vers « l'irréversible réversible ». En outre, elle permettrait de construire une représentation commune à des organisations hétérogènes, caractérisées par une forte dispersion et interconnexion dans l'espace, mais libérées d'un déterminisme géographique et/ou sectoriel. Ainsi, la généralité du réseau reposerait sur la technique, le réseau valant alors figure de la technique.

Mais le terme recouvre en même temps des sens particuliers pour ce qui concerne les logiques d'organisation avec des caractéristiques telles que la polarisation (qui indique l'existence de points d'attraction), la projection abstraite d'un maillage à des fins d'analyse (c'est donc une méthode) et la projection concrète de lignes de relations (c'est donc une description).

On peut aussi parler de définitions étroites qui attribuent aux réseaux des caractéristiques techniques se situant autour des métiers de la logistique. Dans sa version économique, on met l'accent sur son efficacité d'intermédiation. Dans sa version technique, le réseau offre une représentation des systèmes productifs complexes par mobilisation de la modélisation issue de la théorie des graphes. Il en va de même lorsque la notion de réseau est convoquée dans les catégories du discours stratégique avec la question du positionnement au sein d'un réseau dans la perspective du partage de la valeur sur la base de l'argument d'efficacité. Ces définitions « étroites » conduisent à se représenter des réseaux qui ne sont constitués que par un nombre réduit de partenaires.

On peut retenir trois arguments associés aux définitions étroites :

- premièrement, un argument d'ordre technologique où l'ensemble information - communication est vu comme pouvant remodeler les flux d'information (volume, qualité, décentralisation inter et intra organisationnelle) ;
- deuxièmement, un argument de réponse au renforcement de la concurrence sur les marchés où le réseau offrirait des solutions aux recherches d'économies d'échelle, d'économie de partage des coûts fixes par la mise en commun d'actifs permettant une différenciation grâce aux alliances complémentaires ;

– le troisième argument renvoie à la construction des compétences comme mythe rationnel dans une perspective où le réseau est vu comme améliorant le socle de compétences par spécialisation plus efficiente des actifs, par développement d'échanges et d'interaction sur les connaissances, par développement de processus d'apprentissage (élargissement de la base de connaissances, référence au mythe de l'organisation ouverte, réponse à l'obsolescence des savoirs, possibilité ouverte à la variété sans en assumer le coût). Le réseau constituerait alors le lieu des savoirs interfirmes.

On a même été en mesure de parler à son sujet de concept fragile du fait d'une diversité des formes telle, qu'elles en sont contradictoires ; s'agit-il d'une forme d'organisation en tant que telle ou d'une forme hybride, intermédiaire et non pas aussi nouvelle que cela, comme le montre un rapide examen des formes historiques d'organisation réseau ; on peut citer la référence à des entreprises « virtuelles », « éclatant » avec subtilité leur chaîne de valeur, à des « constellations d'entreprises » avec une entreprise leader qui peut d'autant mieux évoluer qu'elle agit sur la base d'une désintégration verticale, à des districts industriels comme mode de développement territorial. Cette fragilité tient aussi de l'utilisation essentiellement métaphorique du thème du réseau en organisation, mais s'agit-il seulement d'une métaphore informatique ? Ne peut-on parler plus largement d'une métaphore de l'organisation ? Enfin, il n'y a pas véritablement d'exemples correspondant à l'idéal type dans la pratique : seul le réseau informatique en constitue une forme concrète, d'où les liens ambigus avec le thème des normes et des standards.

La forme réseau est absorbante de l'idéologie dominante qui tend à raisonner dans les catégories de la firme pour ce qui concerne les organisations, du fait de la position supposée médiane entre le marché et la hiérarchie par l'organisation réseau. C'est avec Williamson (1985) que le côté idéologique de cette argumentation opère. Au nom de l'aspect topologique hybride de l'organisation, on passe à l'hybridation marché-hiérarchie, le tout étant orchestré au nom des coûts de transaction. La réception métaphorique de la théorie des coûts de transaction opère alors : l'organisation réseau tendrait à prendre les mêmes contours que ceux du marché, tous deux constituant une métaphore honorable de l'échange, l'organisation réseau comme métaphore technique et le marché comme métaphore politico-économique. Ce qui est important, c'est de déclasser la hiérarchie dans une perspective qui permette de distinguer les facteurs amis (le marché) des facteurs ennemis (la hiérarchie). L'organisation réseau, par négation de sa nature organisationnelle, participe de l'hypostasie du marché. On ne fâche personne et la référence au réseau appartient au subterfuge qui permet d'associer hiérarchie et bureaucratie taylorienne, de déclasser la hiérarchie par référence à la plasticité du marché et aux formes post-bureaucratique et post-taylorienne. Le réseau est aussi bien le support privilégié des attitudes de coopération que celui de l'expression positive (du passage des vices privés aux vertus publiques) des opportunistes soit disant inhérents aux agents de l'organisation liés à l'expression de leur hasard moral. Braves réseaux !

Elle s'accorde aussi particulièrement bien avec les perspectives de la contingence stratégique, facilitant le recentrage sur les activités considérées comme constituant la base de l'entreprise en réponse aux pressions de

l'environnement. « Le réseau semble être l'angle d'attaque pertinent du mouvement de désintégration verticale et de désengagement entamé dans le monde des affaires à partir des années 1980 » (Helfer et Orsoni, 1994). Ainsi, pour Powell (1990), les formes hybrides ne sont pas transitoires mais une réponse aux transformations de l'environnement grâce à leurs facultés d'adaptation. Elles permettent d'accéder à des savoir-faire externes et de conduire à un des points aveugles de la théorie des organisations : le projet d'une contingence non contingente.

Compte tenu de ces incertitudes, Desreumaux (2001) qualifie la forme réseau de nouvelle forme d'organisation entre métaphore et objet d'étude et invite à l'examen de différentes typologies de la forme réseau, d'où la duplicité déjà soulignée de la notion. Internet peut par exemple être vu comme espace de liberté ou comme ouverture de nouvelles possibilités de contrôle et de restriction des libertés. C'est la perspective que met en évidence Rivière (2000) dans son article « Contrôle.com ». L'organisation réseau est alors la figuration parfaite de la technologie disciplinaire telle que la décrit Foucault (1984). Elle est d'ailleurs si parfaite qu'elle en est invisible. Elle offrirait alors une issue à deux sous-thèmes du contrôle par la coopération : la confiance (le réseau comme vecteur de la confiance et donc stimulant la confiance comme élément de régulation) et la coopération via l'existence d'une finalité commune (une finalité émergente qui n'a plus besoin d'être décrétée). Cette coopération serait même susceptible de recouvrir les logiques d'interaction obligée.

## Conclusion

La généralité du concept de réseau offre une issue intelligible à la perspective du changement organisationnel, dans la mesure où il sécrète sa propre organisation et donc une régulation propre obtenue par ajustements locaux plutôt que par relations verticales. Il propose ainsi une définition d'un autre modèle du contrôle et de la coordination. De plus, la suprématie des technologies de l'information semble incontournable dans ce concept.

La forme réseau s'inscrit ainsi dans une perspective évolutionniste chère aux tenants du changement organisationnel. Il en va ainsi de Miles et Snow (1984) qui expliquent l'évolution structurelle des organisations débouchant, dans les années 1980, sur le réseau dynamique où des structures temporaires assemblées par un *broker* assisté d'un système d'information partagé, gère des produits et des services sur des marchés globaux changeants. Paturol et Vallerand (1999) adaptent même le modèle de Lewin au changement vers une structure cible de type réseau (reconception, réingénierie, restructuration).

Les trois caractéristiques de la bureaucratie (stratification de l'organisation par définition rationnelle et spécialisée des postes de travail, régulation par la hiérarchie, coordination des activités primant sur l'exigence d'adaptation au changement) (Lewin et Stephens, 1993) y seraient remises en cause pour les fameuses structures plates et l'effacement des frontières internes et externes de l'organisation avec tous les avantages que pourraient en tirer les managers : communication plus facile, moindre directivité et, pour

les « managés », plus d'autonomie. Le réseau devient ainsi un objet organisationnel nouveau. Le concept sert à établir un lien entre la spécificité technologique des réseaux informatiques et l'évolution des organisations. Il recouvre alors l'idée de fonctionnement réticulaire.