

Norbert CHATILLON,

L'EFFET " RÉSEAU " :

effet de mode ou bouleversement stratégique ?

Nous ne travaillons jamais isolés, même lorsque nous nous donnons des allures d'ours replié dans sa tanière : nous sommes reliés à ceux que nous fréquentons chaque jour ; nous le sommes aussi à la mémoire que nous avons des autres, ceux qui nous ont appris et apporté, ceux à qui nous avons donné.

Que nous le voulions ou non, nous travaillons en réseau . Le mot " réseau " prend son origine dans "rets" qui désignait les mailles d'un filet. De là à penser que le réseau enferme et surveille ... Le vocabulaire actuel privilégie au contraire l'idée de connexion, d'ouverture, de développement.

Que le mot est porteur ! Mais de quoi ? Mot qui donne plus à fantasmer qu'à penser, le réseau renvoie simultanément aux images d'une clandestinité organisée, défensive et redoutable pour l'ordre officiel et en place, et à celles d'un nouvel ordre de fonctionnement des relations, désignant tout à la fois de nouveaux comportements et la logistique immatérielle sur laquelle ils s'appuient, témoin Internet.

Poussons plus avant la fantaisie dans la représentation collective : ombre et lumière, part cachée et mise en transparence, symbole de puissance individuelle ("il est venu avec son réseau") et vecteur d'expansion collective ("travailler en réseau").

S'engager à travailler en réseau oblige à mener l'action sur deux fronts : celui du travail sur soi et celui de la clarification des enjeux institutionnels.

Un travail sur soi ...

Il s'agit pour chacun :

- de mettre en lumière sa manière personnelle de travailler, d'entretenir, d'activer et de renouveler des contacts.
- de repérer les manières de travailler favorisant les échanges, les ouvertures à d'autres, l'accès à des représentations encore inconnues ou peu familières.
- de déceler aussi les tentations de repli sur soi ou sur les toujours mêmes environnements et entourages personnels et professionnels.

Le travail sur soi : se représenter comme appartenant à une galaxie, en permanente évolution, avec des étoiles qui semblent encore briller alors qu'elles sont depuis longtemps inopérantes, et des étoiles qui déjà sont à l'ouvrage alors que nous ne les percevons encore pas. Se représenter aussi comme n'étant le centre de rien et le carrefour de tous les possibles. Lâcher prise avec ces jeux de préséance où le "je te tiens-tu me tiens par la barbichette" véhicule l'idéologie de la dette là où il convient de faire place à la logique du don. Passer du "occuper un poste" au "tenir une fonction".

... et un questionnement :

De ce travail sur soi, plusieurs questions doivent naturellement surgir :

- comment travailler pour favoriser des échanges permettant aux interlocuteurs d'évoluer ensemble tout en respectant l'originalité et l'autonomie de chacun ?

- comment avoir la preuve que l'ouverture à l'autre, le don de ses contacts, connaissances, de son " carnet d'adresses" constitue une chance de réussite et non un dépouillement qui nous rend vulnérable ?

La peur du travail en réseau

Il s'agit bien sûr de mettre à jour les avantages et les inconvénients d'un travail en réseau . Aucun inconvénient objectif n'est avancé: les réticences ressortent le plus souvent de nos peurs, et non d'une analyse rigoureuse. Peurs de s'ouvrir à l'inconnu, d'être dépossédé de son savoir, de son pouvoir, et de son influence. Dès lors que l'engagement est pris de respecter clairement les règles de fonctionnement d'une organisation, le travail en réseau vient enrichir la réflexion collective et génère un renouveau des représentations.

@Le travail en réseau se situe de plain-pied du côté de la vie : il interpelle nos rigidités, nos tendances à se blottir et se conforter dans des modèles qui nous semblent l'idéal de l'évidence et de la clarté.

Il nous fait évoluer et nous prépare à l'évolution : à évoluer avec les autres et non contre les autres. Le dialogue enrichit et ne dépossède pas.

Un tel travail permet de reconnaître que :

- aucun réseau n'est constitué, tous les réseaux sont constituants.

- tout réseau est par définition un réseau de réseaux.
- il n'existe pas de modèle de réseau, mais des représentations subjectives de réseaux.
- un réseau tient sa vitalité de l'émergence des représentations subjectives qu'il induit et de son irréductibilité à un cadre rationnel préexistant.
- les représentations de réseaux sont immatérielles : elles sont aux représentations graphiques ce que les nombres imaginaires sont aux nombres réels.
- "mon " réseau se fait le témoin de l'articulation singulière de ma personne et de ma fonction.

A partir de ces constats qui nous poussent à faire du flou une dimension de l'action et à renoncer à la prétention à la compréhension claire et absolue comme préalable à une décision, un nouveau positionnement de l'activité en et par le réseau se fait jour: **passer de plus à moins de vulnérabilité, et de moins à plus de co-évolution.** Viser la moindre vulnérabilité conjointe personnelle/professionnelle se construit en réseau, seul espace où la rémunération se fait en informations plus qu'en pouvoir ou en monnaie.

Les apports du réseau et l'importance du don ...

Individuellement et professionnellement, que vient cependant nous "apporter concrètement" de travailler en réseau ? A cette interrogation, il nous faut apprendre à répondre par un renoncement : renoncer à savoir à l'avance ce que cela rapporte, et donc accepter de donner sans savoir quand et si nous aurons un

retour, si nous allons enfin recevoir. Le plus délicat dans ce paradoxe ? Admettre que " plus je donne, et moins je suis vulnérable." Comprendre que la circulation des informations, la confrontation en apparence chaotique des représentations, l'ouverture à la diversité des idées et initiatives, nous rendent à chaque fois plus forts, à la fois pour nous-même et pour tout le groupe auquel nous nous sentons reliés.

**Les apports du réseau et l'importance du don ...
... constituent un cadre favorisant l'évolution,**

Chacun a engagé un travail à la fois sur sa perception de son réseau aujourd'hui, et sur la façon dont il s'imagine le faire évoluer. Cela a donné lieu à une grande richesse et une grande variété de représentations et de conceptions. Irréductibles les unes aux autres, ces diverses représentations témoignaient d'une cohérence propre. Leur ensemble constituait justement un "réseau de réseaux" auquel l'institution apporte vie, soutien, et cohésion. Et cette richesse ne procède pas d'un modèle ou d'un cadre imposé préexistant, mais provient directement de l'émergence collective de chacune des représentations subjectives.

... en vue de transformer la réflexion en action,

Reste toujours, après la réflexion, la question de la transformation en action. C'est là une des originalités de ce travail en réseau : il ne se pense pas, ne se structure pas à la façon d'un modèle établi à l'avance qui viendrait régenter les échanges et les pratiques. Par l'attitude personnelle de chacun des acteurs, le travail produit de lui-même ses effets collectifs. Il nous pousse, et il pousse l'autre à travailler de la même façon. Celui qui travaille en réseau pousse les autres à le faire ou à se déconnecter. Il s'agit là de l'impulsion d'un style qui oblige à l'évolution. Au lieu d'une obligation imposée, nous découvrons une nécessité qui émerge directement de la pratique. Ce qui a pour effet naturel de faciliter le transfert à ses collaborateurs et partenaires : l'échange oblige à l'échange et prend le pas sur la rétention. Toute tentative de rétention et de mise à l'ombre d'informations fait prendre à celles-ci d'autres chemins qui les retournent inéluctablement à la lumière. Chaque collaborateur découvre que nous avons tous à gagner à faire circuler les idées, les propositions, les projets, les analyses.

... et d'associer co-évolution et moindre vulnérabilité,

Car c'est bien la co-évolution émergente qui constitue l'essentiel du pari : seul le travail sur soi permet le pari de l'inconnu. Le réseau constitue un cadre commun pour deux doubles évolutions, lovées l'une sur l'autre comme la double hélice par laquelle Léonard de Vinci a conçu l'escalier de Chambord. Le noyau central est ajouré de sorte que d'une hélice à l'autre les visiteurs du roi puissent se voir et se croiser sans être tenus de se saluer. C'était la commande, symbole de renaissance venant rompre avec portes et escaliers dérobés.

C'est cela le travail en réseau :

-évolutions croisées de la personne et de sa fonction

-évolutions croisées de chaque singularité professionnelle et de l'institution garante de la cohérence collective

-évolutions données à voir, substituant à l'exhibition des faits une représentation élaborée et symbolique des connexions vitales, témoins de professionnalisme.

Seul ce travail d'élaboration constitue la plus-value informative du don, ce don qui est le plus que j'apporte de ma vision unique et irremplaçable du monde à chaque instant où je communique. Ce don m'ouvre aux représentations des autres qui enrichissent à leur tour les miennes. Le travail en réseau produit en moi un effet éducatif et fait de moi un acteur de l'éducation sans faire de moi le répétant d'un système.

Car quelque part, le réseau obéit aux lois du champ musical, introduisant de façon à chaque fois modifiée les variations et les répétitions. Et parce qu'il obéit de lui-même à ces lois de cohérence intime, les institutions n'ont rien à en craindre. Les institutions ne sont vivantes et ne se nourrissent que de leur capacité à intégrer l'étrange sans le réduire, à symboliser le disparate sans craindre du chaos.

A chacun de construire son réseau "imaginaire" et imaginable. Cela peut sembler abstrait : mais le but du travail en réseau est d'ouvrir sur un effet, et non de délivrer un produit. Cela fait partie ensuite du rôle des institutions que d'instrumenter et effectuer l'évaluation de ces effets.

... et tout cela dans une éthique partagée.

Rien de cela ne peut se vivre sans des règles d'échanges et sans l'adhésion à des règles professionnelles et à une éthique partagée.

Le réseau enrichit l'institution autant qu'il s'enrichit d'elle.

S'en déconnecter, c'est se priver de toutes ces sources d'évolutions se nourrissant mutuellement, et appauvrir sa pratique dans une vision à très court terme.

Le travail montre combien l'approfondissement et l'optimisation de ses compétences individuelles passe par le collectif. Aucune des productions les plus singulières, les plus personnelles, et les plus originales n'aurait pu émerger sans toute une réflexion collective, menée et travaillée sans relâche.