

Professeur, poète, pirate ou partenaire ? *Quatre regards sur les réseaux d'entreprises.*

Quels critères permettent de distinguer utilement les multiples réseaux que l'on rencontre aujourd'hui ? Pourquoi certains réseaux fonctionnent très bien tandis que d'autres échouent ? Comment faire évoluer son réseau vers une collaboration plus efficace et plus durable ? Article paru dans le supplément au n°233 du 4.12.01 de *l'agefi*.

— Je ne suis pas de votre avis, dit le professeur à ses convives. La table, dressée pour quatre, n'accueillait pour l'heure que trois personnes. A la gauche du professeur, ce poète connu pour ses vers profonds ; à sa droite, cet homme d'affaires qui s'était fait une réputation de calculateur sans âme au point où même ses rares amis avaient fini par l'appeler « pirate ». Les trois hommes s'étaient réunis à la demande du quatrième, qui venait d'appeler le maître d'hôtel pour annoncer un léger retard dû à la forte circulation en centre-ville. L'attente avait encouragé les présents à entamer la conversation à propos de leur future collaboration.

— Je ne suis pas de votre avis, notre partenariat serait voué à l'échec si nous commençons à travailler ensemble sans avoir préalablement fixé, dans une convention en bonne et due forme, les tenants et les aboutissants de notre collaboration. Ayant marqué son point, le professeur se calait au fond de sa chaise.

— D'après moi, ce qui est bien plus important, répliqua le poète, c'est de nous accorder sur la finalité de notre réseau et sur les valeurs que nous entendons défendre ensemble.

— Foutaises ! Ce qui compte, c'est notre plan d'action. Prononcer de beaux discours, c'est facile, mais assurer des services qui rapportent est une toute autre affaire. En parlant, le pirate n'avait su dissimuler son irritation.

— Calmons-nous, intervint le professeur s'adressant à l'un et à l'autre à la fois. Nous n'allons pas faire notre vie ensemble, tout de même, et il est vrai que la question de la répartition du profit a toute son importance. D'ailleurs, à quelle clé de partage aviez-vous songé ? Le poète leva les yeux au ciel, tandis que le pirate examina ses ongles sans rien répondre : sa longue expérience de la négociation lui avait appris qu'il ne faut jamais avancer de chiffre avant que son interlocuteur n'ait dévoilé le sien.

L'arrivée de l'amuse-bouche fut accueillie par chacun avec soulagement et permit au professeur de rebondir en posant une autre question : Nous qui voulons créer un réseau ensemble, sommes-nous d'accord sur la signification du terme *réseau* ?

— C'est simple, répondit le poète, ce terme est utilisé par extension du réseau informatique, qui n'est autre qu'un ensemble d'ordinateurs interconnectés pour échanger des informations. Nous allons faire de même, en faisant circuler les informations dont nous disposons.

— Mais le terme *réseau* dit bien plus que cela, ajouta le pirate : il désigne un ensemble d'éléments d'une organisation répartie en différents points. Qui dit *organisation*, dit *activité organisée* : l'info, c'est bien, mais au profit de l'action, s'il vous plaît.

— Seriez-vous d'accord avec cette synthèse, intervint le professeur : un *réseau* tel que nous l'entendons est *un ensemble de personnes qui sont en liaison* (ou, si vous préférez, *en communication*), *directe ou indirecte, en vue d'une action commune* ? Cette définition

sembla enfin recueillir l'approbation générale, si toutefois il fallait en croire le hochement de tête du pirate et le silence du poète. Soulagé, le professeur prit son bloc-notes et nota la phrase en murmurant : Ce sera pour le préambule de notre convention. Mais ni le poète, plongé dans ses pensées, ni le pirate qui fixait la porte d'où semblait venir un bruit de pas s'approchant, ne l'avaient entendu.

Une typologie des réseaux sur fond d'enjeux et d'actions

La *Business-fiction* qui précède a présenté succinctement la diversité des regards sur le réseau, et au-delà des regards, la diversité des réseaux eux-mêmes

Pour distinguer puis classer les réseaux d'une façon à la fois simple et féconde, nous proposons deux critères, les *enjeux* et les *actions*. Sur le Tableau 1, les enjeux occupent l'axe vertical et les actions, l'axe horizontal. Quatre types de réseaux se distinguent ainsi, suivant l'intensité des enjeux partagés et le nombre ou l'ampleur des actions communes.

Quatre types de réseau			
ENJEUX partagés	+	Cercle de POÈTES	Réseau de PARTENAIRES
	-	Collège de PROFESSEURS	Bande de PIRATES
		-	+
		ACTIONS communes	

Tableau 1 - Les enjeux représentent la mission, l'ambition et les valeurs partagées par les membres du réseau. Les actions désignent toute activité exercée en relation avec le réseau, à l'exception de celles qui portent exclusivement sur sa constitution ou son entretien.



Le *Collège de professeurs* représente une forme de collaboration caractérisée par un petit nombre d'enjeux partagés (aucun réseau ne saurait être totalement dépourvu d'objectifs communs) et peu d'actions communes. Le *Cercle de poètes* réalise également peu d'actions communes, mais partage ses enjeux (notamment les valeurs du réseau) avec conviction. La *Bande de pirates*, quant à elle, se détourne des enjeux pour se lancer avec force dans l'action commune. Seul le *Réseau de partenaires* présente à la fois un haut degré de partage des enjeux et une importante action commune. Essayons de mieux saisir les particularités de ces quatre types.

Entre individualisme et idéalisme

Le **Collège de professeurs** se reconnaît facilement par la tendance de ses membres à l'individualisme. Les « professeurs » ne sont certes pas les seuls praticiens de ce type de réseau, fréquent dans tous les milieux professionnels. On a parfois l'impression que les intérêts individuels y ont une importance telle qu'il serait incongru, à leur propos, de parler de réseau. Et pourtant, le Collège de professeurs s'est lui aussi constitué, du moins au départ, autour d'une mission commune ou d'un objectif minimal partagé, comme par exemple la défense des intérêts de la profession, l'échange d'informations entre spécialistes ou l'accès à des appuis politiques. Mais dans ce type de réseau, les enjeux communs sont presque systématiquement déclassés au profit des finalités personnelles. Le sentiment d'appartenance au réseau est faible et la relation entre ses membres, marquée par l'indépendance.

La communication intra-réseau du Collège de professeurs se concentre par conséquent sur la formalisation des relations et la négociation de normes et de procédures régissant l'action commune hypothétique. Paradoxalement, en effet, plus l'action du réseau est codifiée, plus elle peine à décoller, ce qui explique pourquoi ce type de réseau est certainement le moins efficace de tous. Ceux qui s'en aperçoivent perdent souvent tout intérêt à la collaboration et quittent le réseau ou cessent d'y participer activement.

Autre est le **Cercle de poètes**, fortement marqué par un idéal partagé et la présence de valeurs communes. La raison d'être de ce type de réseau réside dans des convictions bien plus que dans des actions. Bien entendu, l'esprit d'appartenance des poètes est la source de nombreuses activités, mais celles-ci, plutôt que de contribuer à la réalisation d'une œuvre commune, ont pour objectif d'entretenir les relations entre membres et de nourrir la conviction collective. Bien des réseaux écologiques, paramédicaux, politiques et même d'entraide, sont dans ce cas.

Les Cercles de poètes développent habituellement une communication intense, axée en priorité sur les idées communes. Les processus de collaboration y sont très peu formalisés, laissant place à la spontanéité, à l'émotion et à l'inspiration du moment. Aussi n'est-il pas étonnant que les membres de ce type de réseau entretiennent entre eux des relations de dépendance, affective plutôt qu'effective, en s'identifiant intérieurement à ceux auxquels ils se savent unis par des liens de cœur et d'esprit. Dès lors, le risque est réel de tomber dans un angélisme très éloigné des préoccupations d'une entreprise.

Entre opportunisme et esprit d'abondance

La **Bande de pirates**, quant à elle, est très versée dans l'action commune, sans toutefois réaliser ni ambitionner le partage d'enjeux immatériels. Certes, les pirates ont aussi leur système de valeurs, mais celles-ci sont le plus souvent totalement

subordonnées au succès des actions. Le principe rassembleur de ce type de réseau, bien représenté notamment dans le monde économique et financier, est l'opportunisme, cette faculté de profiter des circonstances en tirant à soi tout avantage qu'elles pourraient receler. La faible appartenance au réseau dont font preuve ses membres est contrebalancée par une nette formalisation de leur collaboration : les procédures, les pourcentages de commission et les objectifs de chiffre d'affaires sont définis avec précision. Et gare à celui qui ne respecte pas ces accords à la lettre !

La communication intra-réseau porte ici tout d'abord sur les potentialités de profits communs. Les relations entre membres sont de type contre-dépendant, c'est-à-dire que chacun y cherche sa propre identité dans l'opposition aux autres. L'on ne saurait dès lors s'étonner que de tels réseaux terminent bien souvent dans la discorde.

Nous arrivons au quatrième type, le **Réseau de partenaires**. C'est à dessein que nous lui avons réservé le nom de réseau, car il en porte les caractéristiques les plus achevées, à quoi nous ajoutons : de partenaires, en raison du lien d'interdépendance qui fonde les relations entre ses membres. Ceux-ci tiennent leur appartenance au réseau en haute estime et sont prêts à s'investir aussi bien dans la mise en œuvre d'actions communes que dans l'entretien du réseau lui-même. Ce type de réseau, en effet, s'enracine dans le principe d'abondance, invitant chaque membre à donner librement, qui de sa compétence, qui de ses ressources, qui de son temps, sans forcément attendre de retour immédiat. Ce retour arrive immanquablement, mais sous une forme souvent différente de celle escomptée.

La collaboration au sein du Réseau de partenaires est plus spontanée que soumise à des normes et procédures contraignantes, car chacun partage le sens profond du réseau et trouve dans les enjeux communs une libre source d'inspiration pour son action au quotidien. C'est pourquoi la communication intra-réseau se concentre bien plus sur les actions communes en tant que mises en œuvre efficaces de la mission, de l'ambition et des valeurs partagées, que sur ces enjeux eux-mêmes. Bien que très achevé, ce type de réseau a lui aussi sa pente de déclin : lorsque s'installe le sentiment complaisant d'avoir réussi et d'être arrivé au terme de l'effort, seuls le perfectionnement de chaque membre et le souci constant d'alimenter le réseau dans un esprit de service et d'abondance, pourront écarter le danger.

Tableau 2 - La typologie des réseaux s'enrichit de la détermination du principe conducteur de chaque type, de sa pente naturelle, du genre de relation qu'il privilégie et de l'objet premier de sa communication.

Facteurs de succès du réseau modèle

Les quatre types de réseau ayant été définis, nous voudrions mieux comprendre pourquoi le Réseau de partenaires est la plus efficace et la plus durable des formes de collaboration entre entreprises. D'ailleurs, dans la réalité, ce réseau « modèle » existe-t-il vraiment à l'état pur ? Et qu'en est-il des autres types de réseau ?

Sans doute de nombreux réseaux d'entreprises correspondent assez fidèlement à l'un ou à l'autre type défini ; dans d'autres cas, on aura plutôt l'impression que le même réseau passe alternativement d'un type à un autre, présentant tantôt telle caractéristique « pirate » ou « professeur », tantôt telle particularité « poète » ou « partenaire ». Mais finalement chaque réseau, quel que soit son stade d'évolution, peut s'approcher, dans son organisation comme dans sa pratique, du réseau « modèle ».

Quel est donc le principal facteur de succès du Réseau de partenaires dont pourront s'inspirer les autres types de réseau ? A notre avis, il consiste dans le respect et l'intégration des niveaux logiques de collaboration d'entreprises. Ceux-ci sont au nombre de six, comme l'explique le Tableau 3.

Niveaux logiques de collaboration d'entreprises		
		collaboration
↑ ENJEUX partagés ↑	6. Partage d'une mission	<i>les membres du réseau s'accordent sur sa vocation ultime, sa raison d'être, sa finalité</i>
	5. Partage d'ambitions	<i>les membres du réseau lui donnent les mêmes défis et objectifs audacieux</i>
	4. Partage de valeurs	<i>les membres du réseau partagent les mêmes sources d'inspiration, de comportement et d'action</i>
	3. Qualité des services	<i>chaque membre livre ses services en respectant des critères communs</i>
	2. Coordination de services	<i>organiser les actions du réseau en assurant la cohérence des contributions de chaque membre</i>
ACTIONS communes	1. Livraison de services	<i>pouvoir livrer un service complémentaire dans le cadre d'une action du réseau</i>
Tableau 3 - La base de toute collaboration d'entreprises est la capacité de livrer un service. A partir de là, cinq étapes successives permettent d'intensifier la collaboration jusqu'à son point culminant, l'accord sur la mission commune.		

La principale différence entre le Réseau de partenaires et les autres types réside dans le fait que ces derniers ne pratiquent – au mieux – qu'une partie des niveaux logiques de collaboration, tandis que le premier les intègre tous. C'est cette cohérence dans la prise en compte de l'ensemble des dimensions de la collaboration d'entreprises qui fait l'efficacité et la solidité du Réseau de partenaires. Le Collège de professeurs, le Cercle de poètes et la Bande de pirates trouveront dans l'intégration des niveaux logiques qui leur font défaut le plus sûr moyen de dépasser leurs faiblesses et leurs limites.



Business fiction : le partenaire

Le pirate avait eu l'oreille fine, car en effet, un personnage entra, s'approcha de la table et s'assit. Ah, notre partenaire !, s'exclama le professeur avec contentement. Le poète abandonna ses pensées et offrit un large sourire au nouveau venu. Le pirate fit signe au maître d'hôtel que l'entrée pouvait être servie. Le partenaire, visiblement à l'aise, prit la parole. Merci, chers amis, d'avoir accepté mon invitation. Je vous prie d'excuser mon arrivée tardive. Nous sommes réunis ce soir pour jeter les fondations de notre future collaboration. C'est un véritable *réseau* que nous voulons créer ensemble.

— Justement, l'interrompt le professeur, nous avons profité de votre retard pour préciser la notion de *réseau*, que nous avons pu définir comme étant – il hésita un instant, reprit son bloc-notes et lut : *un ensemble de personnes qui sont en liaison, directe ou indirecte, en vue d'une action commune*.

— Excellent, reprit le partenaire, à ceci près que je souhaiterais avec vous faire un pas de plus : je voudrais que nos actions communes soient durablement efficaces, et pour cela, il faudra qu'elles soient *fécondées par des enjeux partagés*. Commençons donc par nous entendre sur notre mission, nos ambitions et nos valeurs, puis établissons notre plan d'action.

Une vive discussion s'ensuivit, à laquelle les quatre partenaires participèrent avec passion.

Stefan Merckelbach, Ordinata, Philosophe Manager
Pascaline Caligiuri, Ordinata, Archéologue de valeurs d'entreprise
coaching@ordinata.ch – www.ordinata.ch

Littérature :

– Suggestion pour professeurs : Stephen R. Covey, *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, trad. française éd. First, 1996.

– Suggestion pour poètes : Tom Peters, *Talents & Co*, trad. française éd. Village Mondial, 2000.

– Suggestion pour pirates : Alain Godard et Vincent Lenhardt, *Engagements, espoirs, rêves*, éd. Village Mondial, 1999.

– Suggestion pour partenaires : Spencer Johnson, *Qui a piqué mon fromage ?*, trad. française éd. Michel Lafon, 2000.