

# **Travailler en réseau dans un monde de plus en plus complexe**

**Rapport de mission  
du Groupe santé et services sociaux de la Capitale-Nationale  
Paris, 4 au 10 mars 2005**

**RÉDACTION**

M<sup>me</sup> Micheline Gagné  
M. Robert Garon  
Agence de développement de réseaux locaux  
de services de santé et de services sociaux de la Capitale nationale

**COLLABORATION**

Les participants de la mission - Groupe santé et services sociaux de la Capitale-Nationale

**CONCEPTION GRAPHIQUE PAGE COUVERTURE**

Matteau Parent graphisme et communication inc.

**Québec, le 5 mai 2005**

## TABLE DES MATIÈRES

	<b>Page</b>
PRÉAMBULE .....	5
1. SOMMAIRE DU PARCOURS .....	6
2. L'ESSENTIEL DES RENCONTRES .....	11
▪ Dominique Genelot, président du directoire, INSEP consulting .....	11
▪ Christian Lassalle, historien d'art et ingénieur d'Études, Université Paris X Nanterre.....	13
▪ Herman Wittockx, président, Organisational Behaviour Development.....	14
▪ Jean-Luc Jeener, auteur, metteur en scène et directeur du Théâtre du Nord-Ouest .....	15
▪ Hervé Sérieyx, vice-président, Fédération française des Groupements d'employeurs, administrateur et auteur.....	16
▪ Claudine Pilton, directrice générale, Groupe Aradel .....	19
▪ Emmanuel Josserand, maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine.....	20
▪ Jean Verger, directeur général, Société Laplace.....	22
▪ Éric Albert, psychiatre et auteur sur le comportement managérial .....	22
▪ Albert Jacquard, scientifique, humaniste, philosophe et auteur .....	24
▪ Dominique Folscheid, professeur en philosophie et droit de l'éthique, Université Marne-la-Vallée .....	25
▪ Chantal Delsol, professeure de philosophie politique et directrice du Département Aires culturelles et politiques, Université Marne-la-Vallée .....	26
▪ Brice Couturier, journaliste spécialisé en politique intérieure de l'Union Européenne, France Culture.....	27
3. LES APPRENTIS...SAGES .....	28
▪ Pourquoi un réseau? .....	28
▪ C'est quoi un réseau?.....	29
▪ Réapprendre le réseau .....	30
▪ Animer le réseau.....	32
4. QUELQUES COUPS DE CŒUR .....	34
ANNEXE – Références de publications des conférenciers .....	37



## PRÉAMBULE

Pourquoi une mission sur la mise en réseau alors qu'un certain nombre d'écrits sont disponibles pour soutenir la réflexion des dirigeants des établissements? Et s'il devait y avoir une telle mission, pourquoi à l'extérieur du Québec?

Ce projet est né du défi de créativité que pose la mise en place des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux. Nous comprenons que la volonté du gouvernement, en modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux en 2003, était de changer en profondeur les modes de transactions entre les principaux distributeurs de services pour améliorer la continuité et l'intégration des services, les modifications de structures n'étant qu'un moyen pour faciliter ce changement. Nous faisons également le constat des limites inhérentes à notre façon de concevoir ce qu'est un réseau comme mode de réponse aux besoins de services croissants, en quantité et en complexité, d'une part, et aux freins implicites à nos cultures organisationnelles, d'autre part.

En effet, dès le début des années 1980, les dirigeants des instances provinciale et régionales ont commencé à introduire la notion de réseau de services de santé et de services sociaux, dans la perspective de faire plus et mieux avec moins. Progressivement, les fusions d'établissements, les plans régionaux d'organisation de services et l'introduction, depuis une quinzaine d'années, du terme « réseau » pour parler des établissements publics et privés de soins de santé et de services sociaux, ont induit un certain sens à ce terme. Si on veut aller plus loin dans la mise en réseau, sans renier le chemin parcouru, il faudra faire éclater les paradigmes actuels et créer l'ouverture qui nous permettra de redéfinir le sens et la forme de ce réseau.

Créer cette ouverture dans un construit collectif exige, selon nous, de sortir des modèles connus et même de la culture ambiante pour perdre les points de repère qui nous ramènent inconsciemment vers la même vision des contraintes et vers les mêmes solutions. Nous sommes convaincus, plus encore après avoir réalisé cette mission, qu'il faut se baigner dans un tout autre contexte pour qu'émergent un sens et une forme plus riche de la « mise en réseau ». Cette remise en question a bien sûr pour seul but d'améliorer la continuité et l'intégration des services à la population, qu'ils soient préventifs, curatifs ou palliatifs, qu'ils soient offerts par les établissements publics et privés, par les organismes communautaires ou par les partenaires d'autres secteurs d'activité.

Pour nous aider à réaliser ce projet, nous nous sommes associés à l'équipe de Esse Leadership, qui s'est donné comme mission de soutenir les gestionnaires dans le développement d'un leadership qui soit en cohérence avec eux-mêmes, leur vision et leurs forces naturelles. Outre cette vision du leadership qui nous rejoint, les liens déjà établis par ces consultants en Europe permettaient d'envisager un parcours bien ciblé et une animation des rencontres favorisant l'atteinte de nos objectifs.

*« Nous pouvons facilement pardonner à un enfant qui a peur du noir. La véritable tragédie de la vie, c'est quand les hommes ont peur de la lumière ».*  
(Platon)

C'est ainsi que les six participants du Groupe santé et services sociaux de la Capitale-Nationale se sont joints à six gestionnaires de différentes organisations publiques et privées qui souhaitaient également explorer le potentiel de la mise en réseau lors de ce voyage. Comme le mentionne l'équipe d'Esse Leadership, nous avons tenté d'appivoiser la complexité et de développer notre sentiment de confiance pour bâtir et animer de nouveaux modes d'organisation... en réseau.

Pour rendre compte le plus complètement possible de cette riche expérience, nous présentons d'abord le sommaire du parcours éclectique que nous avons suivi, une synthèse de l'essentiel de chacun des entretiens, les apprentissages issus des convergences entre ces contenus autant que des éléments divergents avec notre vision actuelle, et enfin quelques coups de cœur qui nous ont touchés en profondeur et qui resteront des points d'ancrage pour le futur. En complément, un disque compact présentant des extraits choisis des conférences est joint dans la pochette couverture du présent rapport.

## 1. SOMMAIRE DU PARCOURS

Cette volonté d'ouvrir de nouvelles perspectives sur la vie en réseau nous a entraînés à explorer des visions multiples, voire inusitées eu égard à notre secteur d'activité. Nous voulions comprendre les diverses facettes du concept de réseau tel qu'il se concrétise dans une variété de milieux, connaître qui sont ces animateurs de réseaux, ce qui les caractérise comme personnes, et tirer des leçons autant des éléments de convergence entre les discours que des points de bifurcation qui auraient ébranlé notre vision actuelle des choses.

Cet objectif d'apprentissage éclectique nous a conduits à un parcours extrêmement riche en découvertes, passant par la gestion, l'art, la science, le commerce, les soins de santé, la philosophie, l'éthique et la politique. Nous avons eu le privilège de rencontrer treize personnes d'une expertise reconnue et d'une grande générosité dans la diffusion de leur savoir autant que de leurs questionnements. Chacune de ces rencontres nous a amenés à questionner la compréhension que nous avions jusqu'alors de notre vie en réseau dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec.

Voici une brève présentation de l'itinéraire que nous avons parcouru, des motifs qui nous ont guidés vers ces différents milieux, des conférenciers qui ont animé avec passion ce parcours et de l'axe central de leur message. Une description plus détaillée est faite dans le prochain chapitre.

### **Dominique Genelot : *Le réseau, une réponse au défi de la complexité.***

*On ne peut parler d'implantation de réseaux de services ni de soins de santé et de services sociaux sans parler de complexité, complexité d'interactions entre des milliers d'employés, complexité clinique et technologique, complexité d'accès géographique, etc. C'est pourquoi la rencontre avec un spécialiste de renommée internationale, qui a choisi la complexité comme domaine de recherche, s'avérait incontournable, et ceci dès le début du parcours.*



Président du directoire, INSEP consulting, Dominique Genelot est auteur de *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants* (1998). Très engagé dans les courants actuels de recherche en sciences de gestion, il a renouvelé les approches traditionnelles en matière de stratégie d'organisation, de conduite du changement, par l'utilisation des derniers apports scientifiques dans le domaine de la complexité.

Pour lui, le défi de la complexité est d'abord dans nos têtes! Il faut changer la logique dominante de prévision et de planification pour une logique d'invention et de réactivité. Pour vivre en réseau,

il faut arriver à créer une communauté d'interprétation, ce qui nécessite de comprendre nos représentations respectives du monde et de reconnaître que ce ne sont que des points de vue différents sur une question commune.

### **Christian Lassalle : Appréhender toute la richesse du regard.**

*Penser au travail en réseau dans la santé et les services sociaux, c'est penser d'abord aux personnes. Nous avons la conviction qu'il faut se reconnaître et se faire confiance mutuellement pour travailler en réseau. Quoi de plus concret que l'observation d'une œuvre d'art et quelle œuvre plus complexe que celle de Picasso pour prendre conscience des différences de point de vue.*

Historien d'art et ingénieur d'Études à l'Université Paris X Nanterre, Christian Lassalle a développé une connaissance en profondeur de l'œuvre de Picasso. Lors d'une brève visite au Musée Picasso, il nous a ouvert l'univers complexe et souvent déroutant de l'artiste à travers l'explication de quelques peintures et sculptures, notamment un carton de tapisserie réalisé en 1938, intitulé « *Les femmes à leur toilette*. » C'est en empruntant l'amplitude de son regard sur l'art et sur la richesse de l'œuvre gigantesque de Picasso qu'il a fait le parallèle avec les qualités nécessaires pour vivre en réseau. Christian Lassalle nous invite à prendre le temps de regarder en profondeur et à respecter le regard de l'autre.



### **Herman Wittockx : Construire un réseau à partir des forces et des aspirations de ses membres.**

*Travailler en réseau, c'est mettre des ressources et des énergies en commun pour mieux répondre aux besoins des membres de ce réseau ou de leurs clientèles. Mais, comment définir une vision commune du réseau et ensuite lui donner vie ? La recherche appréciative présentée par Herman Wittockx fait beaucoup de sens pour y arriver.*



Herman Wittockx est président de Organisational Behaviour Development, une entreprise qui aide ses clients à penser le futur, à faire des choix et à générer l'énergie pour transformer la vision dans des comportements qui favorisent l'atteinte des objectifs. Il affirme qu'une vision du futur partagée et désirée est plus facile à réaliser que de tenter de défaire ou refaire le passé. Il nous invite à développer le réseau en fonction des forces et des aspirations de ses membres.

### **Jean-Luc Jeener : Les essentiels d'un réseau : authenticité et responsabilité.**

*La direction d'un théâtre pose de beaux défis de mise en réseau entre des métiers très variés et des acteurs aux personnalités parfois très fortes. Jean-Luc Jeener est un leader d'autant plus intéressant à rencontrer qu'il a développé un fonctionnement organisationnel non conformiste.*



Auteur, metteur en scène et directeur du Théâtre du Nord-Ouest, Jean-Luc Jeener a instauré une formule éclatée et responsabilisante de théâtre où tous les acteurs sont polyvalents et interdépendants. Il croit fermement que la qualité d'une vie en réseau repose sur la capacité de dialoguer à partir de son identité. Il y a une communication véritable à partir du moment où on ne triche pas.

### **Hervé Sérieyx : Le juste équilibre entre l'ordre et la relation.**

*Hervé Sérieyx, cet expert du management et de la mise en réseau, était bien sûr un incontournable. Non seulement son expertise est reconnue sur le plan international mais sa connaissance du Québec lui permet de toucher avec justesse les défis qui nous concernent.*

Entre autres vice-président de la Fédération française des Groupements d'employeurs, vice-président du Groupe Canadien CFC et auteur d'une vingtaine de livres sur le management, Hervé Sérieyx a plus de quarante ans d'expériences réalisées sur les cinq continents comme responsable d'entreprises privées et d'organisations publiques. Ayant approfondi sa réflexion sur le management en réseau pendant plusieurs années, il constate que l'efficacité d'une organisation suppose une conjugaison dialectique de l'ordre (la pyramide) et de la vie (le réseau).



### **Claudine Pilton : Les clés de l'animation d'un réseau.**

*Le Groupe Aradel a combiné l'expérience de la mise en réseau et la réflexion sur le processus de cette mise en réseau. Leur publication « Créer et animer des réseaux : entre savoir-être et savoir-faire des développeurs économiques » avait piqué notre curiosité.*



M<sup>me</sup> Claudine Pilton est directrice générale du Groupe Aradel, une association de professionnels du développement économique local de la région Rhône-Alpes qui se veut un accompagnateur du changement. Le Groupe Aradel intervient notamment en matière de formation, de développement d'une vision prospective ainsi qu'au développement de divers outils. Ce Groupe offre également une aide dans les domaines juridiques et financiers et assure, pour ses membres, un service de veille technologique. Les valeurs qui animent ce réseau sont l'ouverture à donner pour recevoir, la confiance, la confidentialité et le respect réciproque. Le défi de la vie en réseau est de faire converger une partie des enjeux individuels avec l'enjeu global du réseau.

### **Emmanuel Josserand : Un réseau construit sur le volontariat et l'engagement**

*Auteur de livres sur l'organisation transversale et l'entreprise en réseau, le professeur Emmanuel Josserand est un chercheur bien ancré dans la réalité terrain, comme le prouve sa collaboration avec le Groupement innovation prévention santé. Une autre rencontre inévitable lorsqu'on parle de réseau.*

Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine, Emmanuel Josserand était accompagné de représentants du Groupement innovation prévention santé. Le réseau répond à une logique d'organisation non hiérarchique et coopérative où on cherche à atteindre une saine tension entre l'autonomie des partenaires et le respect d'un cadre minimum de fonctionnement. Ce qui caractérise les praticiens de ce réseau est le partage des valeurs et de la conception du métier ainsi que le fait qu'ils sont prêts à donner au réseau avant de voir des résultats concrets pour leur entreprise.



### **Jean Verger : Un réseau où le sens commun prime sur la compétition.**

*Comptant parmi les entreprises françaises en réseau les plus dynamiques, la société Laplace a révolutionné la profession de distributeur de vins et alcools. Chaque année, le groupe vend plus de 9 millions de bouteilles en provenance de plus de 150 producteurs et livre à 400 clients par jour dans la région parisienne et en province.*



Directeur général de la société Laplace, Jean Verger anime un réseau de plus de 150 producteurs qui sont aussi compétiteurs pour la distribution de leurs produits aux établissements hôteliers et de restauration français. M. Verger se caractérise non seulement par une connaissance approfondie de son métier mais par son habileté autant que son plaisir à établir des relations personnalisées. Son expérience démontre qu'un réseau se construit sur la confiance a priori et le temps de bien définir le sens ensemble.

### **Éric Albert : Le manager durable : celui qui maîtrise la compétence d'évoluer.**

*Une telle mission ne pouvait passer outre un temps de réflexion sur le métier de gestionnaire et sur les exigences de la gestion du changement. À cet égard, l'exploration des compétences comportementales en management faite par le D<sup>r</sup> Éric Albert est assez unique et extrêmement pertinente.*

Formé en psychiatrie, Éric Albert s'est intéressé particulièrement au métier de manager. Il a écrit des livres traitant des compétences de gestion et du comportement managerial. Il constate la difficulté qu'ont la plupart des managers à renoncer à leur passé d'experts alors qu'ils doivent passer au faire faire. La compétence centrale qu'il leur faut maîtriser est la capacité d'évoluer. Mais, il ne suffit pas de voir évoluer sa vie ou son environnement pour adopter le comportement de changement. Il faut d'abord reconnaître les représentations mentales qui alimentent nos comportements actuels, les mettre en question et ensuite travailler avec rigueur à développer les compétences qui peuvent induire le nouveau comportement souhaité.



### **Albert Jacquard : Le grand défi, savoir vivre ensemble.**

*S'il est un personnage qu'il fallait rencontrer pour toucher au cœur des humains qui animent et qui font vivre les réseaux, c'est le professeur Albert Jacquard. Une connaissance inestimable, un regard lucide empreint de compassion et une confiance communicative envers le genre humain. Il nous a tous conquis et nous a tous un peu changés.*



Scientifique, expert en génétique, philosophe et auteur, Albert Jacquard est l'auteur de nombreux ouvrages de vulgarisation scientifique et d'essais dans lesquels il cherche à diffuser une pensée humaniste moderne pour faire évoluer la conscience collective. Il nous rappelle que l'homme est apparu avec l'accroissement de la complexité dans l'univers. Pour lui, l'enjeu majeur du XXI<sup>e</sup> siècle et le véritable moteur du changement sont davantage liés à l'éducation qu'à l'économie. Il nous invite ardemment à la rencontre de l'autre, qui est la nature même de l'humanité, là où elle puise sa force, ce qui est à contresens des chemins couramment empruntés de la compétition.

### **Dominique Folscheid : L'éthique, une convention qui responsabilise.**

*Vivre en réseau suppose non seulement la confiance mutuelle mais aussi des valeurs partagées, un code d'éthique implicite qui permet de prendre des décisions terrain parfois délicates sans devoir toujours valider avec l'ensemble des partenaires. À l'Université de Marne-la-Vallée, on a longuement réfléchi sur le sens et les applications de l'éthique.*



Professeur en philosophie et en droit de l'éthique à l'Université Marne-la-Vallée, Dominique Folscheid rappelle que l'éthique dépasse les cadres administratifs et juridiques. Il n'y a pas une bioéthique, une éthique médicale, etc., il n'y a qu'une Éthique et elle ne doit pas être soumise aux idéologies ou aux normes. Soutenu par un partenariat entre l'Université Marne-la-Vallée et l'Assistance publique-hôpitaux de Paris, l'enseignement de l'éthique se présente comme une discipline intégratrice qui permet de réduire le morcellement qu'entraîne la spécialisation de ses étudiants.

### **Chantal Delsol : L'organisation en réseau, l'équilibre entre « moi et nous »**

*Parmi les différents angles sous lesquels nous souhaitons aborder la mise en réseau, la réflexion philosophique nous est apparue un complément naturel qui permettrait de prendre de la distance et de questionner nos modèles actuels sur une base rationnelle. Philosophe politique et d'esprit indépendant, Chantal Delsol pouvait confronter avec audace nos certitudes.*

Professeure de philosophie politique et directrice du Département Aires culturelles et politiques à l'Université Marne-la-Vallée, Chantal Delsol est auteure de nombreux livres où elle questionne le sens des choses, des événements et de l'histoire. Elle fait le constat que les sociétés occidentales



sont passées d'une forme organique à une vision individualiste. La mise en réseau apparaît comme une migration qui repose à la fois sur la liberté d'adhésion et la responsabilité face à ce qu'on a choisi de partager en réseau, notamment la liberté de ce dont on est responsable.

### **Brice Couturier : L'Union Européenne : les détours d'une mise en commun**

*Enfin, l'expérience de création de l'Union Européenne nous a semblé une des formes de mise en réseau les plus complexes. Comment se gèrent les interdépendances entre des pays indépendants et culturellement très différents? Pour nous en parler, nous avons eu la chance de rencontrer un spécialiste qui suit de près ce projet et sait prendre de la distance dans son analyse.*

Docteur en sciences politiques et journaliste spécialisé en politique intérieure pour France Culture, Brice Couturier anime une émission européenne hebdomadaire consacrée à l'actualité des débats intellectuels sur la construction européenne et invite à la reconnaissance mutuelle entre les cultures. L'Union Européenne est un réseau qui s'est construit à petits pas. Les ententes économiques actuelles sont des retombées qui dépassent largement les objectifs de sécurité et de prospérité visés au départ. Toutefois, il demeure davantage un réseau économique qu'un projet de société.



## **2. L'ESSENTIEL DES RENCONTRES**

### **Dominique Genelot, président du directoire, INSEP consulting**

#### ***Le réseau : une réponse au défi de la complexité***

Nous vivons aujourd'hui avec une accélération des changements et une complexité qui s'amplifient. Face à ces bouleversements, les repères traditionnels et les modèles classiques sont inopérants. Mais, distinguons d'abord « complication » et « complexité », concepts dont le sens est parfois galvaudé. La complication réfère à une imbrication d'éléments et de facteurs de tous ordres, maîtrisables avec de l'expertise, du temps et des moyens; la complexité réfère à des phénomènes qui échappent à notre compréhension totale et à notre maîtrise.

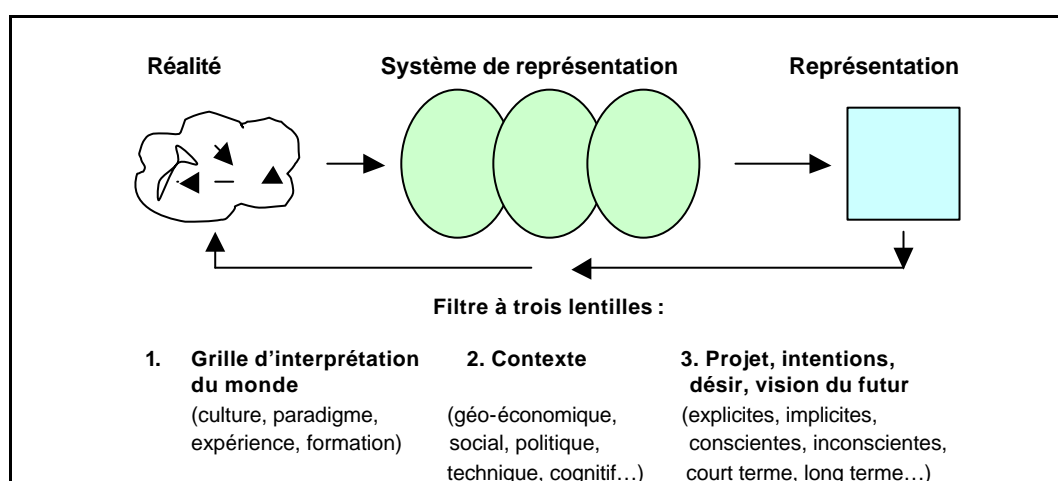
On ne peut pas lutter contre le monde complexe puisqu'il émerge de nombreux facteurs qui sont permanents, entre autres la vision toujours incomplète et imparfaite, les paramètres très nombreux, les interactions enchevêtrées, la nécessaire coexistence de logiques antagonistes. C'est ainsi que les vies et les situations évoluent au fil d'innombrables bifurcations, totalement inattendues, qui ouvrent une infinité de futurs possibles. Il est donc crucial d'être informé, vigilant, actif au moment des bifurcations. Si on sait ce qu'on veut, on saisit plus facilement les opportunités qui vont dans le sens de nos finalités.

Le défi de la complexité est d'abord dans nos têtes! Pour s'adapter à l'incertain et au complexe, il faut changer la logique dominante de prévision et de planification pour une logique d'invention et de réactivité. Il faut se donner la possibilité de réinventer la règle si elle ne répond plus aux buts pour lesquels elle a été adoptée, car elle ne doit pas devenir plus importante que la finalité sinon on sert la règle plutôt que de s'en servir. Et s'il faut parfois figer des choses pour se comprendre mutuellement, il faut aussi accepter de les remettre en délibération régulièrement, ce qui demande humilité, courage et méthode.

*Le mouvement  
et sa finalité  
sont plus  
importants que  
la règle et le  
contenu.*

La connaissance n'est pas un objet, un reflet objectif de la réalité, mais une construction de l'esprit, subjective et liée à un contexte. L'enjeu majeur du changement est de créer une communauté d'interprétation : des valeurs partagées, une intelligence partagée des contextes et une vision partagée. Pour y arriver, il faut remonter à la source de nos interprétations individuelles et rendre « partageables » nos systèmes de représentation. Malheureusement, on sous-estime énormément le temps nécessaire pour réfléchir ensemble et pourtant, sans ce travail patient, il est utopique de penser atteindre des finalités communes.

Pour changer la logique dominante, on doit d'abord comprendre comment se construit notre représentation de ce monde complexe. Ainsi, chacun construit ses représentations de la réalité à partir d'un filtre à trois lentilles.



Dominique Genelot croit qu'un fonctionnement en réseau peut constituer une réponse, au moins partielle, aux défis de la complexité et de la performance des organisations. L'enjeu est d'inventer de nouvelles méthodes pour créer de la valeur : ce que le client est prêt à payer pour satisfaire un besoin. Le vrai défi est de transformer le management pour :

- partager un nouveau système de valeurs – remplacer le réflexe de « frontière » et de « territoire » par celui de « coopération » et de « but commun » ;
- repenser le management transversal – organiser et piloter les processus transversaux, organiser la gestion par projet ;
- accorder les modes de contractualisation aux enjeux stratégiques – clarifier et contractualiser les transactions entre partenaires, piloter la reconnaissance des talents et des performances individuelles et collectives, en ligne avec les objectifs stratégiques.

L'essentiel tient aux capacités d'intelligence, d'apprentissage et d'adaptation qui émergent d'un réseau. Les conditions pour qu'un réseau fonctionne sont :

- un pôle d'intérêt commun;
- des valeurs communes;
- des finalités partagées;
- des attitudes coopératives;
- des règles d'appartenance et des conditions d'entrée;
- des signes d'appartenance;
- des règles de fonctionnement;
- des possibilités d'accès aux membres du réseau;
- un dispositif d'animation ou un opérateur.

*Un réseau est un ensemble évolutif de liaisons interconnectées, physiques ou immatérielles, qui permettent à tout membre ou utilisateur du réseau d'entrer en relation avec les autres membres du réseau de son choix.*

L'intelligence d'une communauté se développe davantage par les interconnexions et les effets du réseau que par des efforts d'optimisation séparés. Des organisations capables d'effectuer des choses très simples peuvent réaliser des tâches très complexes si un nombre très grand d'entre elles travaille en collaboration. (Francisco Varela)

Le facteur-clé de réussite du travail en réseau est la capacité de générer de la motivation chez tous les partenaires concernés, de créer des synergies entre les équipes, d'animer les échanges, de partager les connaissances, de mobiliser les compétences, de générer et d'attirer des talents. Ce sont les hommes qui créent la valeur et font la différence. L'enjeu est de savoir créer des systèmes de management pertinents pour générer ces synergies et ces motivations.

En marge des échanges, le terme « acteur » suscite des réactions. On peut être acteur à l'occasion, à condition de ne pas être que ça, mais d'être également « auteur » et même spectateur à l'occasion - on peut voyager sur l'axe de ces trois positions.

## **Christian Lassalle, historien d'art et ingénieur d'Études, Université Paris X Nanterre**

### ***Appréhender toute la richesse du regard***

Le regard est plus riche de sens que les mots car ceux-ci ne peuvent exprimer qu'en partie les émotions ou les événements. L'artiste ne peint pas qu'avec la main mais avec son regard, son expérience, son intériorité. De la même façon, on regarde toute chose avec notre culture, notre expérience, nos modèles, notre tête et notre coeur.

*Voir, c'est respecter le regard de l'autre et s'ouvrir à sa vision des choses.*

Toute œuvre est la concentration d'un regard qui a été porté sur plusieurs mois et même des années. Ainsi, Picasso traduit sa vie dans son œuvre, son regard sur l'histoire de son temps. Selon la démarche de Picasso, toute construction passe par la déconstruction, soit isoler certains détails et les remettre ensemble autrement. Lui-même se dit en autoconstruction constante, à travers son art, en allant toujours à contre-courant, en changeant sans arrêt de technique et de médium. Picasso, c'est l'art de la métamorphose, la capacité de voir autre chose et de faire

autrement au-delà de ce pourquoi les choses ont été constituées – par exemple, transformer une selle de vélo en tête de taureau!

Quoi que l'on regarde, on regarde la chose comme un miroir et on est dans le miroir – Picasso casse le miroir. « Voir », c'est se défaire du narcissisme, c'est respecter le regard de l'autre. « Voir », c'est interpréter. Pour « Voir », il faut de l'expérience. Quand c'est très simple, c'est qu'on est sur le fondement.

Pour apprécier une œuvre, on ne doit pas se demander si on comprend ou si c'est beau selon des critères esthétiques, mais regarder avec tout ce qu'on est, prendre de la distance. Ceci exige un important changement puisque, dans notre société actuelle, on n'a même pas vu une chose qu'on veut déjà passer à autre chose. On ne doit jamais se limiter au premier regard.

## **Herman Wittockx, président, Organisational Behaviour Development**

### ***Construire un réseau à partir des forces et des aspirations de ses membres***

On apprend à partir de ses fautes, mais on développe à partir de ses succès. Réfléchir à partir de ses succès stimule les processus qui ne sont pas seulement liés à la pensée mais aussi à l'imagination, à la confiance et à la foi. Tous ces aspects sont importants pour le développement d'une vision. Travailler selon une vision commune, c'est faire en sorte que le futur plus que le passé détermine nos actes. Savoir apprécier le passé est une source de confiance pour le futur.

Un des principes de base des interventions de Herman Wittockx consiste à réaliser qu'une vision du futur partagée et désirée est plus facile à réaliser que tenter de « défaire » ou « refaire » le passé. Les processus d'apprentissage sont inspirés de la philosophie de l'« Appreciative Inquiry » ou recherche appréciative. Le focus est dirigé vers ce qui « fonctionne bien » : quand une façon de faire ou une idée est appréciée, elle a un plus grand potentiel de réalisation. Cette approche vise donc à développer les organisations en fonction des forces et des aspirations de celles-ci.

Les principaux facteurs qui influencent le comportement humain sont liés soit au passé (origines, expériences, culture, éducation, etc.), au présent (écoute, ressources, reconnaissance, etc.) et au futur (rêves, objectifs, intégrité, etc.).

Pour Herman Wittockx, une organisation a changé quand les gens font les choses différemment, quand ils font d'autres choses. Ce qui a le plus d'impact pour changer, c'est de créer ensemble le futur. Créer une vision du futur, ce n'est pas gérer la rareté (des moyens), c'est gérer l'abondance (des idées et des buts).

*Créer ensemble le futur a plus d'impact pour changer à long terme. Pour rêver le futur, il faut changer le discours de rareté pour celui d'abondance.*

Les deux éléments-clés pour créer cette vision sont :

- la confiance : en soi, dans les autres, dans le futur – cette confiance se voit quand il y a une certaine spontanéité, la capacité de remise en question;
- l'implication des collaborateurs : investir dans les relations – on ne peut pas développer l'autre, mais la relation avec l'autre ça peut se développer.

Pour créer la confiance, qui permet d'oser apprendre de la réalité des autres, il faut retarder le jugement, prendre le temps d'écouter, valoriser le passé avec ses succès et les apprentissages issus des difficultés. Nous devons créer un climat où demeure le processus d'émerveillement et développer la confiance comme facteur de réciprocité. Le processus de création donne l'énergie pour prendre le temps de définir la vision de l'avenir.

Ainsi, lorsqu'on analyse une situation ou qu'on veut définir une vision, deux grands angles de réflexion sont possibles, chacun portant une énergie et un potentiel de résultat différents :

- sous l'axe des problèmes, on mettra l'accent sur les causes, ce qui induit la fragmentation (moi par rapport à l'autre, moi vs l'organisation) et le doute, et canalise l'énergie vers le passé – comme si on pouvait le changer;
- sous l'axe des succès, on mettra plutôt l'accent sur les liens et l'intégration, ce qui induit l'intégrité entre ce que je suis / ce que je veux / ce que j'ose, et canalise l'énergie vers ce qu'on veut créer – la vision, la pensée créative, l'adaptation des procédures.

Positionnée sur l'axe des succès, la recherche appréciative stimule la découverte, la compréhension et la stimulation des innovations dans les processus sociaux de l'organisation. Elle contribue à donner le courage de traduire la conviction en réalité et la vision en pratique.

Dans la pratique, la recherche appréciative s'articule autour de quatre grandes phases qui nous permettent de préciser une vision ou un projet dans lequel les personnes auront le goût de s'investir et d'adopter les comportements qui rendront cette vision possible :

- Découvrir : « Quel est le meilleur de ce qui est? (connaître/savoir).
- Développer : « Ce qui est possible » (vouloir).
- Mettre en pratique : « De la croyance à la pratique » (oser).
- Projeter : « Quel est l'idéal? » (vouloir et oser).

Il faut comprendre aussi que c'est un processus en boucles car donner du sens ensemble est un processus continu. Ça crée la cohérence qui entraîne la consistance et qui induit le comportement de l'ensemble. L'anticipation mentale attire le futur dans le présent.

*Dans toute décision,  
il y a toujours une  
part d'imagination  
(désir), de logique et  
de courage.*

En résumé, Herman Wittrockx nous invite à la sagesse, qu'il définit comme le courage d'abandonner, dans une situation nouvelle, les schémas de connaissance existants, le courage d'apprécier l'unicité, le courage de prendre des initiatives à partir du doute et de l'étonnement.

## **Jean-Luc Jeener, auteur, metteur en scène et directeur du Théâtre du Nord-Ouest**

### ***Les essentiels d'un réseau : authenticité et responsabilité***

Comme auteur, Jean-Luc Jeener essaie de rehausser le débat. Il construit sa pensée sur la confrontation des idées et laisse place au possible. Il ne croit pas avoir la vérité. Ainsi, dans sa

pièce « Le foulard », l'auteur nous amène à réfléchir sur l'un des grands débats de société : la place de la foi dans un cadre social qui se veut laïque, l'intégration ou l'assimilation des émigrés, la différence de religion, la recherche d'identité. Dans cette pièce, il présente une situation qui pourrait être explosive, où la recherche de la lumière s'exprime parfois à la limite des réactions extrêmes, pour faire place finalement à un véritable dialogue où l'authenticité des interlocuteurs permet l'ouverture à la confiance et la possibilité de solutions nouvelles.

Comme directeur de théâtre, Jean-Luc Jeener se montre également audacieux et intègre par rapport à ses valeurs. Pour ne pas sacrifier le contenu théâtral sans se contraindre aux normes liées aux subventions, M. Jeener a développé une entreprise non conformiste. Pour survivre avec un budget minimal, les quelque 250 comédiens qui y travaillent sont polyvalents, faisant les éclairages, l'entretien, la billetterie, etc. – c'est lui-même qui nous a accueillis à l'entrée de la salle de représentation. C'est la règle convenue avant d'y travailler.

De même, sur le plan des valeurs, le respect du spectateur est fondamental : on produira la pièce telle qu'elle est prévue au programme, qu'il n'y ait qu'une personne qui se soit déplacée ou cent, quitte alors à outrepasser la capacité réglementaire de l'établissement. Tous les trois mois, Jean-Luc Jeener explique de nouveau ce choix de fonctionnement, la philosophie, les règles convenues pour recentrer les énergies et redonner du sens.

Plusieurs idées importantes se dégagent de ces échanges :

- l'importance de dialoguer à partir de son identité, de ne pas avoir peur et d'oser la cohérence;
- une communication véritable est possible à partir du moment où on ne triche pas;
- on peut avoir une relation authentique si on n'a pas l'intention de convaincre l'autre;
- il est facile de prendre une décision dans le pouvoir, mais prendre une décision dans la vérité, c'est autre chose;
- ce qui se dégage d'une pièce de théâtre, ce n'est que notre interprétation - ce qui n'est pas sans rappeler cette pensée du philosophe grec Epictète : « Ce qui trouble les hommes, ce ne sont pas les choses, mais les jugements qu'ils portent sur elles ».

### **Hervé Sérieyx, vice-président, Fédération française des Groupements d'employeurs, administrateur et auteur**

#### *Le juste équilibre entre l'ordre et la relation*

Nous avons été formés pour gérer un monde unidimensionnel qui fonctionnait bien en pyramide. Ce modèle a ses limites dans notre monde de plus en plus multidimensionnel et complexe, où règne l'incertitude stratégique permanente. La mise en réseau est une réponse à cette complexité mais ça ne demeure qu'un mode de réponse et non le seul.

Dans cette mutation, nos têtes sont demeurées pyramidales alors que nos outils sont en réseau. On se paie des pyramides alors que l'on sait qu'il faut fonctionner en réseau. On observe une absence d'imagination et une absence d'innovation dans un monde qui le requiert de plus en plus.

*Une  
innovation,  
c'est une  
désobéissance  
qui a réussi.*

Dans ce monde nouveau, la légitimité du dirigeant ne repose plus sur sa capacité à donner de l'information, car elle est déjà disponible, mais à lui donner du sens. Avant, il suffisait de donner des ordres, maintenant, il faut donner du sens. Particulièrement chez les jeunes, on ne considère plus que la vie professionnelle est le centre de la vie. On croit de moins en moins à la démocratie représentative (élections) et de plus en plus à la démocratie participative.

Nous sommes dans un monde centrifuge alors que nos organisations sont centripètes. Il faut plutôt que coexistent les deux modèles : continuer de mettre de l'ordre par la hiérarchie en y ajoutant des relations par le réseau.

L'essentiel des décisions qui s'imposent à nous a été pris ailleurs, par des personnes anonymes qui ont plus de poids que l'État. La nouvelle donne s'exprime particulièrement sur les plans :

- économique : la mondialisation exige de s'externaliser, se déplacer, ne garder que le cœur de compétence stratégique et faire des alliances – le paradoxe est que la fragilité toujours présente inhibe le goût du risque qui inhibe l'innovation;
- sociologique : désenchantement des employés, disparition du sentiment d'appartenance, surtout chez les jeunes, ils veulent du sens, du *fun*, de la gratification;
- philosophique : perte de repères, il faut redonner du sens;
- informationnel : toute et seulement l'information utile, de façon personnalisée, en temps.

Dans ce monde compétitif, comment maximiser sa performance organisationnelle, comment créer de la valeur ajoutée par rapport aux compétiteurs et à quels coûts? L'augmentation de la performance passe donc par l'une ou l'autre de ces deux variables, ce qui conduit à adopter l'une ou l'autre des stratégies de base suivantes :

- soit diminuer les coûts – ce qui a conduit à la stratégie « bouchère » : pour couper les coûts, on a coupé les têtes. Mais cette stratégie a ses limites, plus on l'utilise, moins on peut l'utiliser!
- soit augmenter la valeur ajoutée – ce qui invite à une stratégie « boulangère » : faire lever le pain.

Comme toutes les organisations ont déjà appliqué, voire surutilisé, la réduction des coûts, pour être compétitif, il faut plutôt se tourner vers la stratégie boulangère. Celle-ci repose sur huit grands axes :

#### 1) Donner du sens

- Quand on ne sait pas ce qui va se passer, on doit savoir ce que l'on veut devenir – savoir où on veut aller demande beaucoup de courage.
- Il faut se donner une stratégie, l'art de saisir les occasions. «Le hasard ne favorise que les gens préparés.» Pascal.
- Pour être capable de libérer de l'énergie, on doit savoir ce qu'on fait ensemble. Plus un projet est fort, plus il est difficile à briser.
- Donner du sens exige aussi de s'auto-organiser, de donner de la liberté dans le système, de supprimer de la complication pour remplacer par de la complexité.

- 2) Développer un management multiplicateur
  - La performance, c'est la multiplication des intelligences interactives, à l'inverse du taylorisme.
  - Attention aux mentalités pyramidales.
- 3) Développer des réseaux
  - Ça exige une volonté forte des dirigeants – à l'image du « roi des rats », ce cercle ininterrompu tête-à-queue de rats qui arrivent à protéger la ratière contre les pires attaques.
  - Pour faire bouger un système, il ne faut pas être trop à l'intérieur, ni trop en dehors – travailler avec les « marginaux-sécants », ceux qui savent fonctionner dans le système en demeurant rebelles dans leur tête.
  - On ne peut pas obliger à fonctionner en réseau, car l'ordre relève de la pyramide alors que le réseau exige la liberté.
  - Il faut que le réseau demeure ouvert.
- 4) Avoir des projets communs
  - On n'est pas en réseau sur tout.
  - On fonctionne en pyramide dans son métier et en transversal dans les projets.
- 5) Agir dans la liberté
  - Il n'y a de réseau que dans la liberté d'adhésion et de retrait.
  - Cette liberté implique la confiance et le droit à l'échec.
- 6) Faire le point à des temps prédéfinis
  - Il est pertinent de mesurer périodiquement ce qu'on a donné au réseau et ce qu'on en a reçu.
  - Il est important que chacun y gagne et y perde (loi de l'interactivité).
- 7) Arriver peu à peu à une relative institutionnalisation du réseau
  - On doit arriver à ce que tout nouveau membre fonctionne de la façon convenue entre les membres actuels du réseau.
  - La notion de réseau, par définition, doit transgresser les territoires.
  - Cela exige d'apprendre à vivre avec des contradictions (ordre par rapport à relations) – mais les écoles ne forment pas pour ça !
- 8) Comprendre et accepter la différence
  - Le système et les valeurs des autres sont toujours honorables.

## Claudine Pilton, directrice générale du Groupe Aradel

### *Les clés de l'animation d'un réseau*

L'expérience du Groupe Aradel les amène à définir un réseau comme :

- un ensemble de personnes (les nœuds) reliées entre elles par des relations (les liens);
- suivant une logique de fonctionnement qui repose sur un certain nombre de valeurs mises en œuvre à travers des modalités spécifiques;
- ayant, sur le plan stratégique, un certain nombre de finalités ou d'objectifs - le défi est de faire converger une partie des enjeux individuels avec l'enjeu global du réseau.

Ce que le réseau n'est pas : un simple groupe d'individus, une équipe de projet, une association, un comité, un groupe de travail ni un *task force* – même s'il a besoin d'une existence légale.

*Un réseau ne se décrète pas ; il se crée et il vit autour d'un but commun, un système de valeurs, des partenaires, un projet et une gestion dans le temps.*

Le métier d'animateur de réseau en est un de gestion, il faut le reconnaître. Ce qui distingue probablement le plus l'animateur du manager classique, c'est la structure de l'autorité et du pouvoir qui n'est pas hiérarchique mais dont la légitimité vient de la reconnaissance octroyée par les membres du réseau.

Animer un réseau consiste à donner envie aux membres actuels d'être coproductifs, d'aller chercher les personnalités pouvant contribuer dans la mesure du possible, d'écartier les membres qui freinent les initiatives, de gérer les garde-fous. Animer un réseau nécessite l'habileté à :

- gérer l'information du réseau;
- représenter le réseau et non ses membres;
- coproduire et valoriser le travail du réseau;
- fédérer autour d'intérêts communs (définir, décrire, formaliser ces intérêts communs);
- favoriser les échanges, la convivialité, le plaisir;
- donner l'occasion au réseau de fonctionner – l'animateur doit être vigilant face à deux dérives : la possibilité de dicter à chacun ce qu'il doit faire et la dérive de prise en charge totale;
- développer le réseau – créer de nouveaux nœuds et, pour ce faire, il faut connaître les membres futurs potentiels, multiplier les liens de différents types, multiplier les objectifs communs, les nouveaux projets;
- entretenir les valeurs, montrer l'exemple – donner du sens, favoriser l'interactivité et la coopération, maintenir la cohérence.

L'animateur s'appuie sur les valeurs fondamentales du réseau et s'en sert comme leviers :

- donner pour recevoir, être proactif, compter sur ses propres forces – ne pas tout attendre des autres, du chef de l'institution;
- coopérer, collaborer, coordonner – permettre à chacun d'être responsable et autonome, d'être à même de planifier et de contrôler ses propres activités;
- avoir confiance, donner confiance, faire confiance – rassurer, entourer, permettre à chacun de réaliser les activités en fonction de ses compétences et de ses qualités personnelles;

- franchir les frontières, sortir des habitudes, du carcan de la hiérarchie institutionnelle, dans le respect mutuel des engagements de chacun.

Les compétences nécessaires pour être animateur de réseau :

- aimer les relations humaines;
- bien se connaître, admettre ses limites, être modeste;
- admettre les limites de l'autre;
- être ouvert, à l'écoute;
- avoir l'esprit de synthèse;
- savoir reformuler (« positiver »);
- être capable de susciter l'engagement, encourager, valoriser;
- donner confiance, faire confiance;
- savoir faire faire;
- avoir de l'imagination;
- susciter les idées;
- connaître les outils de communication;
- montrer l'exemple;
- être disponible et réactif, tout en maintenant une vision à moyen terme.

## **Emmanuel Josserand, maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine**

### *Un réseau construit sur le volontariat et l'engagement*

Le réseau est une logique d'organisation coopérative et non hiérarchique. Il cohabite de manière plus ou moins heureuse au sein des entreprises, aux côtés des autres logiques que sont le clan (ou la culture), la bureaucratie et le marché. L'entreprise en réseau peut se décrire comme l'aboutissement de mutations diverses mais convergentes qui ont touché, dans les dernières décennies, l'organisation de l'entreprise. Cette tendance se traduit par une diminution de l'influence exercée par le centre, doublée d'un décloisonnement interne. Ainsi, les unités opérationnelles interagissent directement entre elles dans un environnement décentralisé. D'une manière plus large, divers courants convergent, qui remettent en cause une approche hiérarchique rigide. Les employés sont plus autonomes tandis que le rôle de l'encadrement s'oriente vers l'accompagnement.

*Au lieu de présenter l'idéal type de l'entreprise en réseau comme un modèle absolu, nous préférons analyser et décrire les mécanismes concrets qui permettent d'introduire « plus » de réseau dans l'entreprise.*

Une autre caractéristique importante est la recherche de transversalité au sein d'entreprises « sans frontières ». La transversalité correspond à une meilleure coordination des acteurs de l'entreprise et permet de s'adapter aux nouveaux impératifs de gestion des projets et des processus. L'un des éléments importants pour optimiser cette coordination est de faciliter un apprentissage du travail en commun et de se focaliser sur le perfectionnement des interfaces-clés. Il s'agit donc pour l'organisation de trouver un mode de coordination alternatif à celui de la hiérarchie.

Le réseau est avant tout une logique d'organisation qui peut assurer la cohésion de l'organisation ou du moins y participer fortement.

S'il est possible de parler d'entreprise « en » réseau, il serait plus précis de parler d'organisation « par » le réseau. L'étude de situations concrètes montre qu'il est souvent nécessaire de conserver un noyau central de coordination dans le réseau. Celui-ci doit accompagner l'organisation par le réseau en définissant les règles et en favorisant la mise en réseau. Il peut favoriser l'émergence de problématiques communes aux unités et permettre à chaque membre de trouver le bon interlocuteur dans le réseau.

### *L'expérience du Groupement innovation prévention santé (GIPS)*

Pour illustrer son propos, Emmanuel Josserand était accompagné de représentants du Groupement innovation prévention santé. Ceux-ci nous expliquent que le GIPS a pour objectif central la prévention des maladies parodontales chez les adultes et, comme but secondaire, la coordination des savoirs. Il s'agit d'un groupe de dentistes liés entre eux par un protocole et ayant une entente conventionnée avec un hôpital qui leur garantit l'accès à des spécialistes, à des examens et à des plages au bloc opératoire. Ils ont une charte qui définit, entre autres, les principes et les valeurs appliquées à la pratique. Les membres se sont ralliés librement autour du projet de prévention – ce qui n'est sans doute pas étranger à l'impression d'harmonie projetée par les responsables rencontrés, tant les représentants des dentistes que de l'hôpital.

Les membres font le constat qu'il n'y a pas de démocratie naturelle. Le réseau fonctionne par intérêts communs et à cause de la nécessité de prendre des décisions. Dans les faits, ils ont pris le risque de voir s'il était possible de faire des gains en groupe. Il y a souvent des dualités dans les choix à faire car il est difficile de connaître l'évolution qu'aura le réseau et de mesurer l'intérêt à y demeurer. Aussi, une sélection naturelle s'est faite dès le début parmi les 50 praticiens sollicités au départ. Les animateurs du GIPS constatent que le travail en réseau ne convient pas à tous, c'est un outil de gestion du risque où chacun doit aussi assumer la contrepartie.

Le réseau est un mode de pratique. Il introduit une vision transversale du partage des coûts (déplacer les budgets du curatif vers le préventif) et du partage des risques. Son évolution est lente, notamment parce que les membres ne veulent pas se lier à d'autres sans être certains de la qualité de leur pratique, alors que ces autres ne veulent pas se faire évaluer. Un certain temps est nécessaire pour partager cette vision nouvelle de la pratique.

Selon leur expérience, ce qui caractérise les praticiens en réseau est de :

- partager des valeurs et une certaine conception du métier (conviction que le métier doit changer);
- être prêts à donner de leur personne avant d'avoir des résultats concrets;
- être prêts à s'engager.

Leur indicateur de performance du réseau : « Si le client ne voit pas de différence entre le GIPS et avant, on aura *floppé*! ».

## Jean Verger, directeur général, Société Laplace

### *Un réseau où le sens commun prime sur la compétition*

La rencontre avec Jean Verger a été à l'image de sa conception du réseau : une franche ouverture, une qualité de présence et d'écoute, une attention portée à chaque personne. La base du réseau est la confiance a priori et cette confiance est beaucoup basée sur les personnes.

La leçon de son expérience, c'est que le réseau n'existe pas pour le réseau, il est ce qu'ensemble on en fait. Il est à l'image de ce que chacun y apporte et, étonnamment, c'est en apportant qu'on comprend mieux ce qu'on fait ensemble. C'est aussi l'éloge de la beauté des contrastes. Si on définit bien le projet commun, on a déjà un bon bout de chemin de fait. Plus on réfléchit à ce qu'on veut faire, plus on fait les bons choix au bon moment plutôt que de réagir instinctivement.

*La famille n'est pas nécessairement unie mais un réseau l'est par sa recherche d'un même but, en allant dans le même sens.*

À titre d'exemple, la société Laplace s'est fixée comme objectifs majeurs la réduction des délais de livraison, la traçabilité des lots de produits et la fiabilité du système de préparation. Elle s'est donné les moyens technologiques et informationnels de sorte qu'elle livre maintenant à quelque 400 clients par jour, répartis dans toute la France. Mais, avant tout, les membres de ce réseau partagent une même passion et une même volonté d'atteindre le but commun.

Monsieur Verger nous a permis d'expérimenter un aphorisme cité dans sa présentation : « *Convier quelqu'un, c'est se charger de son bonheur pendant tout le temps qu'il est sous notre toit* ».

## Éric Albert, médecin psychiatre et auteur sur le comportement managérial

### *Le manager durable : celui qui maîtrise la compétence d'évoluer*

Avant même l'enjeu d'adaptabilité aux évolutions de l'environnement, le premier défi qui se pose au manager, c'est de réaliser la rupture qu'exige le changement de métier. En effet, le manager est un expert à qui on demande d'ajouter des responsabilités de management. Aussi, la principale difficulté est de renoncer à son passé d'expert et au besoin de contrôle pour assumer ce nouveau métier du faire faire – car tout pousse à rester expert parce que faire faire ça n'est pas visible, c'est flou. Ce changement de métier exige en fait une rupture : si je veux rester expert, je renonce au pouvoir de gérer et, à l'inverse, si je veux manager, je dois renoncer à l'expertise!

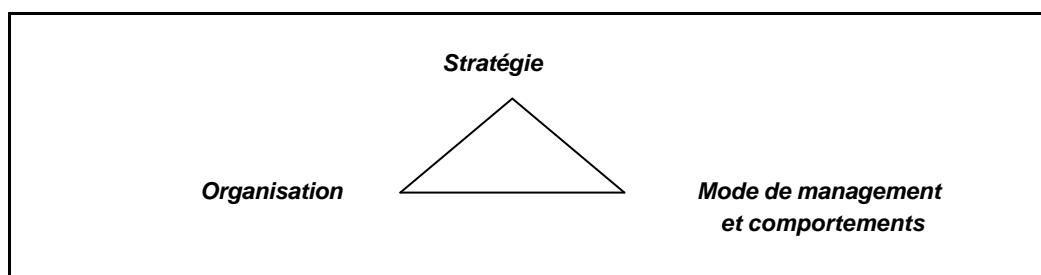
*Une équipe de rêve sans manager, ça n'existe pas. De même, une somme de stars ne fait pas une équipe.*

De surcroît, le contexte dans lequel s'exerce son métier, confronte le manager à plus de complexité, de rapidité, de diversité et de risques. Aussi, l'enjeu des organisations, tout comme des managers, en est un d'adaptabilité. La réponse adaptative à la compétitivité n'est plus de réduire les coûts sans tenir compte des individus (tous ont déjà fait des coupures drastiques) mais plutôt de faire différemment les mêmes choses ou de faire autres choses. Cet enjeu se vit de surcroît dans un environnement plus

individualiste et où il faut savoir gérer les groupes en prenant en compte les particularités individuelles.

Mais à quoi servent les compétences comportementales (authenticité, exemplarité, maïeutique ou l'art du questionnement qui fait émerger les solutions adaptées) comparativement aux compétences techniques traditionnelles des managers (planification, organisation, direction, contrôle)?

Rappelons d'abord que la finalité d'un système organisationnel est l'efficacité qui assure la survie. Cette efficacité dépend de la cohérence interne entre trois pôles :



Trop souvent, dans les changements, on traite de stratégie et d'organisation et on tient pour acquis que le reste (management et comportements) va suivre ! Parce qu'on fait ce qu'on sait faire (planifier, organiser, diriger, contrôler). Mais changer les comportements, on n'a pas appris.

***La peur et la suppression ne permettent pas l'adaptation.***

Le modèle managerial a évolué, passant de la recherche du gain de productivité, qui reposait sur la pression et la peur, à l'adaptation, qui repose sur la gestion individualisée des personnes. En fait, quel type de collaborateurs voulons-nous ? Des collaborateurs qui exécutent (sous le contrôle et la sanction) ou des collaborateurs qui s'adaptent (sont responsabilisés et stimulés)? La réponse à cette question déterminera le style de management.

Il faut donc savoir conjuguer les techniques de management (PODC) avec le développement d'« habiletés comportementales ». Le comportement ne se voit pas, il se déduit d'un ensemble de manières de faire. Hors, il faut toujours partir d'où sont les gens, les questionner « à quoi ils servent ? » pour trouver la réponse adéquate à « que faut-il faire ? ».

Développer des comportements dans un modèle adaptatif vise à tenir compte de la diversité des individus et des situations, à leur donner les moyens de trouver la bonne attitude dans des situations très variées. Ceci permet de s'adapter en étant centré plus sur les résultats que sur les moyens. Pour changer un comportement à long terme, il faut remonter à la logique de l'individu (modèles mentaux, croyances, a priori), fortement influencée par son histoire, pour comprendre ses motivations profondes.

Éric Albert identifie huit comportements essentiels pour un manager. Aucun d'eux n'est bon ou mauvais en soi, c'est plutôt la combinaison de l'ensemble qui permet de couvrir efficacement tous les champs du management : évoluer (le comportement essentiel parce qu'il permet d'accéder à tous les autres), observer et comprendre, hiérarchiser, partager, accompagner, influencer, négocier et prendre du recul.

Lorsqu'on souhaite changer un comportement, on tente habituellement de changer les manières de faire (portée à court terme) alors qu'il faut agir sur la logique de fonctionnement. Une méthode simple consiste à rester vigilant et à se poser quelques questions-clés :

- Quelles sont les représentations qui alimentent les comportements que j'adopte actuellement?
- Dans quelle mesure ces représentations sont-elles conformes à ma réalité actuelle?
- Quelles sont les émotions que je cherche à induire ou à éviter par ce comportement?
- Quels seraient les bénéfices possibles en cas d'évolution de ce comportement?
- Quelles sont les compétences qui éventuellement me manquent pour faire évoluer ce comportement?

Pour développer cette capacité de faire évoluer certains comportements chez les collaborateurs, le même questionnement s'applique. Il est essentiel toutefois que les intentions soient claires et que le questionnement soit fait avec compassion et avec le souci de la personne. On ne doit pas juger mais recevoir l'autre là où il est, l'amener à regarder sa logique de fonctionnement en lien avec le contexte, susciter une saine tension dans sa réflexion.

Malgré toutes ces précautions, il ne faut pas oublier les pièges qui font résister au changement, principalement les relents du succès et le temps de contre-performance pour réaliser un changement ainsi que l'image de prestance qu'on voudrait constante.

## **Albert Jacquard, scientifique, humaniste, philosophe et auteur**

### ***Le grand défi, savoir vivre ensemble***

Albert Jacquard nous a entraînés, à travers la fabuleuse aventure de l'évolution de l'univers, dans un voyage au cœur de l'humanité, qu'il décrit comme une résultante de l'accroissement de la complexité. Il s'émerveille de la spécificité de l'espèce humaine, dont le système nerveux inégalé lui permet, chose fabuleuse, de communiquer, de rencontrer. Parce que l'homme puise son existence et sa force dans son contact avec l'autre, c'est dans ce sens qu'il faut agir... ce à quoi nous convie justement la mise en réseau.

Quand la complexité augmente, il y a des propriétés émergentes qui apparaissent, qui n'existaient pas dans chacun des éléments isolés. En fait, la nature ne fait pas des additions, elle fait des interactions. Ainsi, quand se produit la rencontre entre des humains, des possibilités inimaginables peuvent émerger. Comme il se plaît à le dire, « plus complexe que moi, c'est vous et moi ensemble ». C'est aussi pourquoi il y a des choses que je ne sais pas faire mais que « nous savons ».

La seule richesse de l'homme, c'est la rencontre, c'est la métamorphose par la conscience d'être ensemble grâce à la communication. L'homme est un être de composition; il ne se définit pas par lui-même mais dans la relation avec les autres. Il est construit par son environnement et participe lui-même, en même temps, au façonnage de cet environnement. Être vivant, c'est être ouvert. Si on est enfermé dans son égoïsme, on est perdu et malheureux.

*On ne peut  
vivre qu'en  
rencontrant.  
L'isolement  
conduirait à  
l'entropie.*

Pour créer un réseau, les autres sont inquiétants, mais il faut apprendre à courir le risque de l'autre, lui faire confiance, l'accepter, lutter contre les attitudes qui nuisent à la rencontre, notamment la compétition qu'il faut changer pour l'émulation où chacun se dépasse lui-même. En fait, la rivalité n'est pas dans la nature humaine, c'est une idée reçue. Dans les sociétés primitives, c'est ensemble que les hommes chassaient le bison et celui qui avait porté le coup final n'était pas le plus méritant.

*Il faut essayer  
de créer une  
société de la  
rencontre, pour  
le bien des plus  
petits.*

La morale, c'est nous qui la faisons. La nature n'a pas d'intentions, l'évolution est aléatoire. Aussi, quand on fait un projet, il est important de connaître les conditions limites, les effets potentiels d'un contexte – un peu comme la pierre lancée dans un lac ne fait qu'une éclaboussure alors que si elle est lancée dans une mare, elle y crée le désordre et le débordement. Encore là, il faut oser, prendre le risque de la création.

Les hommes ont un défi majeur à relever, celui de savoir vivre ensemble. Le «surhomme» n'est pas celui qui est très fort ou très puissant. Le surhomme, c'est l'ensemble des hommes.

### **Dominique Folscheid, professeur en philosophie et droit de l'éthique, Université Marne-la-Vallée**

#### *L'éthique, une convention qui responsabilise*

Il y a une tendance à vouloir définir une éthique médicale, une éthique sociale, une éthique de réseau... De fait, il n'y a que l'Éthique. Il y a danger de dérapage quand on soumet l'éthique aux idéologies (religion, bioéthique, etc.). Ainsi, certains se justifient de la religion pour ne pas faire d'éthique ou en détourner le sens.

Toute éthique, par nature, doit être inspirée de compassion et de respect de la personne, en tout contexte et au-delà des idéologies religieuses. En éthique, on n'est plus dans la sphère rationnelle mais dans la philosophie et l'idéologie, ce qui peut entraîner des contradictions – à titre d'exemple, les femmes ont droit à l'avortement mais pas à la prostitution.

Actuellement, on tend à nier la capacité de jugement des hommes pour rationaliser la gestion des choses. Mais, quand on va trop loin, on bousille le système : trop de normes et de codes revient à une absence de règles. Les normes tendent à déresponsabiliser. Au même titre, l'éthique procédurale ou libertaire équivaut à l'absence d'éthique. Les débats éthiques apparaissent quand il y a des règles à enfreindre.

Toutefois, Dominique Folsheid convient qu'il peut y avoir un responsable de l'éthique dans un établissement de santé, mais ce doit être une personne plus avancée qui a pour rôle de former, d'aider à la réflexion, mais chacun demeure responsable de l'éthique et de prendre ses décisions en respectant le sens éthique.

À titre d'exemple concret, un des étudiants présents à la conférence cite l'expérience du réseau de soins palliatifs en neuropédiatrie. Ce réseau a été développé pour mieux adapter les services aux enfants et à leur famille et pour éviter les disparités entre les soins offerts dans l'agglomération parisienne comparativement à la province. C'est pour mieux penser à ce qu'ils font pour les enfants que les médecins et les cliniciens se sont mis en réseau. On tente de sortir du piège de système et des procédures médicales - par exemple, introduire l'éthique par rapport aux règles « d'urgence » contrairement à ce qu'on voudrait faire, notamment faire moins d'interventionnisme. On a choisi de mettre en réseau les forces qui « ont envie » de parler éthique, ça donne de la force à la préoccupation éthique et ça aide à multiplier ensuite vers les autres.

### **Chantal Delsol, professeure de philosophie politique et directrice du Département Aires culturelles et politiques, Université Marne-la-Vallée**

#### *L'organisation en réseau, l'équilibre entre « moi et nous »*

Les sociétés occidentales sont passées d'une forme organique, où les personnes sont interreliées et appartiennent à un ensemble, à des sociétés individualistes, où chacun peut vivre seul et les gens sont entassés plutôt que liés. Cette mutation est un greffon du christianisme, hanté d'esprit critique, où une société est capable d'en arriver à se renier elle-même.

Dans la société organique, tous sont reliés à plusieurs cercles (famille, communauté, association...) qu'ils ne choisissent pas toujours. Ceci constitue en quelque sorte le « réseau naturel » que nous n'avons pas choisi. Dans les sociétés de réseaux, les gens sont reliés par des lignes interrompues qui ne se touchent pas. On peut changer d'appartenance quand on le décide, ça n'est pas un ensemble fermé dans lequel on est obligé de rester. Cette société de réseaux porte en elle la perversion des parasites qui en tirent le meilleur puis changent de réseau.

Nous ne pouvons vivre que dans des réseaux fragiles, cassables, pour garder notre liberté. Cette liberté n'empêche toutefois pas la responsabilité, c'est la capacité de choisir de quoi on est responsable.

L'idéologie individualiste crée des sociétés où chacun ne fait que ce qu'il veut, puis pleure de n'avoir pas l'attention des autres. Ce qui nous reste ensemble, c'est l'expérience du malheur, surtout dans un monde où il n'y a plus de valeurs communes.

L'incitatif à entrer dans un réseau est qu'on n'est pas seul tout en demeurant libre d'en sortir. Dès qu'il y a une prise de responsabilité à long terme, ça n'est plus un réseau. Deux mots-clés quand on parle de réseau :

*Toutes ces formes de vivre ensemble ne sont que des moyens et non des finalités.*

<b>Partage</b>	⇒	peut vouloir dire diminuer (ex. : diviser le gâteau).
	⇒	peut vouloir dire augmenter (ex. : partager ses convictions).
<b>Subsidiarité</b>	⇒	laisser à chacun la responsabilité qui lui revient, même la plus petite. Ce qui compte autant que le résultat, c'est l'autonomie (le processus).

Le réseau ne peut pas être la seule forme d'organisation - on ne peut pas toujours vivre seul, ni toujours vivre en réseau. Pour vivre en réseau, il faut maintenir le juste équilibre entre responsabilité et autonomie, tisser des mailles fluides mais qui tiennent. Attention aux dérapages!

## **Brice Couturier, journaliste spécialisé en politique intérieure de l'Union Européenne, France Culture**

### *L'Union Européenne : les détours d'une mise en commun*

« Il y a tout lieu de penser que l'État en réseau, avec sa souveraineté à géométrie variable, est la réponse des systèmes politiques aux défis de la mondialisation. Et il se peut que l'Union Européenne (UE) soit, à ce jour, la manifestation la plus claire de cette forme d'État en train de naître. » (Manuel Castells, théoricien américain des réseaux). L'UE est un système politique proche de la gestion en réseau : on négocie des secteurs *communautarisés* à la pièce tout en préservant la souveraineté fiscale et sociale. Une union qui parle d'une seule voix lorsqu'il s'agit de négociations commerciales internationales, mais où chaque nation garde le contrôle de sa politique étrangère.

La logique des pères fondateurs était celle des petits pas qui devaient aboutir à la constitution d'une espèce de Confédération. Il s'agissait de ne pas aller trop vite car on avait pu constater les blocages initiaux. Il s'agissait aussi de créer des solidarités de fait entre États pour démontrer aux peuples l'intérêt de l'intégration du continent. On avait bricolé, au fur et à mesure des échecs initiaux, un système qui devait voir ces institutions centrales réclamer toujours plus de compétences et s'en emparer effectivement. Mais, il y avait là des relents de despotisme éclairé parce que les peuples n'étaient pas consultés sur ce projet, sinon de façon marginale. L'exercice de la souveraineté continue à s'exercer dans le cadre national de chacun des pays participants, mais les décisions essentielles sont prises par des autorités lointaines, non élues.

Il semble que, par une espèce de ruse de l'histoire, les intentions subjectives des acteurs principaux aboutissent à des résultats objectifs qu'ils n'avaient pas prévus. En l'occurrence, les objectifs politiques de sécurité ont conduit à des résultats économiques qui visent à faire face à la concurrence mondiale et, réciproquement, les visées économiques de prospérité du départ ont conduit à rêver un État européen.

Le moment est propice pour créer un État européen, un rêve commun poursuivi depuis longtemps par les intellectuels. Mais il s'agit, pour le moment, plus d'interdépendance entre les nations que d'un super État, tout simplement parce qu'il n'y a pas de peuple européen, qu'il n'y a même pas encore d'opinion publique européenne. Ainsi, les Français aimeraient bien transposer au niveau

de l'Union les méthodes qui ont si bien échoué chez-eux : un État centralisateur, facteur d'intégration verticale, pendant que, paradoxalement, l'idéal des Allemands serait un super État européen sur le modèle du leur : la recherche de consensus entre les Länder et un État fédéral pas trop puissant, le tout arbitré par une Cour constitutionnelle vigilante.

Alors, ce qui se construit, c'est plus un système transnational qu'un système supranational et les processus essentiels y ont un caractère essentiellement apolitique. Ainsi, l'intégration monétaire a été réalisée par des technocrates. Il est à la fois fragile et plein de potentiel parce que différents acteurs peuvent en influencer le succès ou la défaite (gestionnaires, travailleurs, politiciens, population).

*On motive les partenaires récalcitrants en reconnaissant leurs expertises spécifiques, en leur confiant à tour de rôle le leadership de projets ciblés.*

Mais, il s'agit effectivement d'une Union qui fonctionne bel et bien « en réseau », et pour preuve, la multiplication des « agences » spécialisées dans la gestion des risques communs (15 à ce jour), consistant aussi bien en simples observatoires visant à faciliter le fonctionnement du marché intérieur que des agences visant à promouvoir le dialogue social – souplesse garantie!

En conclusion, Brice Couturier constate que le fonctionnement en réseau est attrayant mais il peut aboutir à plus d'obligations parce qu'on prend des responsabilités plus grandes qui demeurent partagées en tout temps.

### 3. LES APPRENTIS...SAGES

Mais, au fait, sommes-nous absolument certains du choix que nous faisons à mettre sur pied des réseaux? Sommes-nous prêts à accepter le changement que cette dynamique implique? Savions-nous réellement ce que nous faisons en faisant la promotion du travail en réseau?

#### **Pourquoi un réseau?**

Emmanuel Josserand disait : « **La question n'est pas de savoir combien de réseaux mais pourquoi en réseau** ». C'est la complexité d'une situation ou d'un travail à accomplir qui amène les personnes à agir dans une dynamique de réseau. Il faut cependant faire une distinction entre le compliqué et le complexe. Alors que le compliqué est de l'ordre de l'imbrication d'éléments et de facteurs de tous ordres qui se maîtrisent assez bien avec de l'expertise, du temps et des moyens (et souvent un bon manuel d'instructions), le complexe dépend de différents phénomènes qui échappent à notre compréhension et à notre maîtrise.

Lorsque la complexité apparaît, nous avons besoin de la contribution des autres, tant dans leur façon d'aborder la situation que dans la recherche de solutions. La complexité exige d'aborder les choses sous différents angles et lorsque les choses évoluent ou bougent constamment, nous ne pouvons seuls effectuer la lecture de tous les angles. Nous devons alors être plusieurs à partager les lectures en simultané, ce qui milite en faveur de la mise en réseau pour tirer profit de plusieurs

lectures simultanées. Mais, le réseau apportera aussi sa propre complexité par la différence qui existe entre les individus dans leur façon de lire et d'analyser une situation, selon leur expérience passée et leur réaction au présent.

La mission de « santé et services sociaux » est l'une des plus complexes qui soit et l'approche en réseau devient alors une solution dans la façon de concevoir, non seulement nos organisations mais bien plus nos relations - complexité des attentes de la population qui se mêle à la complexité d'un système public qui répond parfois à des logiques politiques qui nous dépassent; complexité des besoins de services et de l'organisation de la réponse à ces besoins.

Dans un réseau de services où plusieurs professions participent au traitement d'une même personne, non seulement les approches différentes peuvent procurer des discontinuités pour la personne qui vit l'épisode, mais les perceptions qu'a chacun de ces professionnels à l'égard de la situation de cette personne complexifient tout le traitement, au risque de mettre en péril le résultat attendu : la guérison, le soulagement ou l'accompagnement. Il devient donc impératif d'apprendre la vie en réseau afin de mieux composer et même de tirer profit de ces réalités différentes.

### **C'est quoi un réseau?**

Pourtant, il faut reconnaître que nous n'en sommes qu'aux balbutiements du travail en réseau. Depuis toujours, nos organisations ont été conçues de façon pyramidale et nos missions respectives nous ont dirigés tout droit vers une prise de responsabilités en silo. Sérieyx disait : « **La pyramide met de l'ordre alors que le réseau met de la vie** ». Nous avons organisé tous nos rapports dans une logique pyramidale qui appartient davantage à la règle et à la procédure pour des fins d'exécution mécaniste. La mécanique est utile pour reproduire en nombre les mêmes éléments, dans la mesure où un environnement absolument stable y contribue.

Mais, appliquée dans un environnement à multiples variables, la mécanique ne suffit plus. Et Jacquard répondrait : « **Les choses inertes peuvent être compliquées. C'est la vie qui amène son lot de complexité par les mouvements désordonnés qui nous échappent** ». Dominique Genelot ajouterait : « **Et, dans un moment d'instabilité, une seule petite impulsion fait bifurquer les choses** ». À cela, Brice Couturier pourrait répondre : « **La ruse de l'histoire nous ramène à des décisions prises dans un tout autre but avec des effets de course différents** ». Comment demeurer alors absolument certain de continuer à fonctionner de façon mécaniste et pyramidale?

Il faudra donc passer d'une logique dominante de prévision et de planification à une logique dominante d'adaptation et de créativité. Sérieyx disait « **Une innovation, c'est une**

**désobéissance qui a réussi et l'obéissance absolue est synonyme d'une perte d'identité et de responsabilité** ». Plusieurs des personnes que nous avons rencontrées nous ont parlé des liens qui existaient entre les organisations pyramidales, les règles et les procédures et l'absence d'adaptation et de créativité. Ils s'entendaient pour dire que les organisations en réseau, au contraire, responsabilisent davantage les gens et leur redonnent le droit de penser, d'affirmer, de s'affirmer, de se distinguer sans perdre de vue la finalité du réseau. Pour nous convaincre des effets de la règle et de la procédure, Dominique Folscheid disait que « **L'esprit de procédure permet de soulager les gens de leur responsabilité** ». Sans pour autant mettre de côté la procédure, Dominique Folscheid attire davantage notre attention sur l'utilisation que les gens peuvent faire de la procédure en ajustant leurs comportements; on rend finalement responsable le procédurier.

D'ores et déjà, dans une entreprise de services où l'exercice du métier tient davantage à la qualité qu'à la quantité (qualité de l'acte, qualité de la relation, capacité d'adaptation à des situations multiples à multiples visages), se limiter aux modèles d'organisation qui privilégient l'ordonnancement et la mise en séquence ne permet pas la flexibilité requise. À force de vivre dans des modèles pyramidaux, nos grilles de lecture sont devenues, elles aussi, pyramidales de sorte qu'on applique sans cesse les mêmes recettes à des phénomènes différenciés. Et pourtant, la simple façon dont on se représente la réalité influe en retour sur la réalité. Chaque perception de la réalité est une nouvelle interprétation de cette réalité et exige de réajuster la réponse à la situation.

## Réapprendre le réseau

Pour soutenir ce réseau, nous aurons besoin de mécanismes et d'infrastructures d'échange et d'interfaçage, de moyens d'animation, de communication, d'un minimum d'éléments communs. Mais, le réseau n'est pas une institution, il ne se décrète pas. Le réseau est davantage un choix individuel et volontaire de partager, de donner pour recevoir. Il se bâtit à partir de personnes convaincues de ne pas réussir seules. Albert Jacquard disait : « **Il y a des choses que je ne sais pas faire mais que nous savons faire** ». Il y a donc là un véritable choix à partir d'une conviction tout à fait personnelle, puis partagée. À la base du réseau, il y a certes une volonté de faire mieux autrement, puisque seules ou de façon purement séquentielle ou hiérarchique les choses ne produisent pas toujours les effets souhaités.

*Le réseau est davantage un changement d'esprit qu'un changement de structure.*

Il y a donc, au préalable de son adhésion au réseau, une réflexion personnelle à partir de sa propre expérience qui amène l'individu à reconnaître les avantages d'un fonctionnement en

réseau. Il y a un certain lâcher prise d'une indépendance absolue, et plusieurs énoncés des gens que nous avons rencontrés nous amènent sur cette piste :

- Voir, c'est respecter le regard de l'autre.
- On regarde toujours dans le miroir de notre narcissisme.
- Si on ne veut pas voir, on ne peut pas voir.
- Méfions-nous des clichés même s'ils peuvent être bons.
- Ne jamais se limiter au premier regard.
- Il faut accepter le regard de l'autre sur ce que l'on fait.
- On n'a pas d'avis avant d'avoir goûté.
- Oser apprendre l'interprétation de la réalité de l'autre.
- Le temps n'est pas le même pour tout le monde.
- On a accès qu'à la perception de la réalité.
- C'est ni bien ni mal, c'est!
- La représentation appartient au point de vue.
- Le futur n'est pas interprétable, du fait qu'il n'existe pas.
- La réalité est plus vaste que dans nos petites têtes.
- La connaissance n'est pas un objet, un reflet objectif de la réalité, mais une construction subjective et contextualisée de l'esprit.
- Il y a une compréhension commune à partir du moment où on ne triche pas sur ce que l'on pense.

Tous des petits bouts de réflexion qui sèment le doute sur notre capacité d'agir seul et de ne compter que sur soi, d'autant plus lorsqu'on fait face à des situations à variables multiples.

La relation avec les autres n'est cependant pas nécessairement facile. Albert Jacquard disait : « **Plus complexe que moi, c'est vous avec moi** ». Pour Jacquard, l'humain est un être de relation, un être de composition. Il ajoutait : « **Les humains ne se reproduisent pas, ils procréent** ». Et il complète en affirmant que : « **La nature ne fait pas des additions mais des interactions** ».

Si la réalité est bel et bien plus vaste que dans nos petites têtes, il devient important d'être en réseau et de profiter de la perception de la réalité par les autres. La réalité se révèle lorsqu'on l'aborde sous tous ses angles. La question majeure devient alors la représentation commune de cette réalité déjà complexe. Pour se comprendre mutuellement, il faudra figer la réalité dans le temps sans ignorer qu'elle continuera d'évoluer durant ce temps. Peut-on être alors plus convaincu de notre besoin de la contribution des autres?

La vie en réseau apporte cependant ses exigences. Si le réseau est davantage une question d'adhésion volontaire, il y a cependant adhésion à un projet commun, à des valeurs communes. Une charte du réseau apparaît comme un élément essentiel pour marquer le temps et pour rappeler aux membres du réseau leurs engagements de réciprocité. Le réseau implique une obligation de réciprocité (réciprocité dans le respect) et d'interconnexion. Claudine Pilton nous disait : « **Le réseau, c'est un peu comme l'auberge espagnole, donner pour recevoir** ». La notion de réseau implique aussi les notions de responsabilisation et de subsidiarité. La vie en réseau exige donc une dose d'humilité, entre autres celle de reconnaître mes limites et en contrepartie les forces de l'autre.

Et naît alors la confiance. Pour Herman Wittockx, la confiance, c'est la reconnaissance de la réciprocité à travers les éléments du climat. La qualité de la relation entre les personnes est donc au cœur du fonctionnement en réseau. Jean Verger compléterait en disant que : « **Le réseau fonctionne bien parce que les gens apportent** ». Cela confirmerait alors que le réseau est davantage un état d'esprit qu'une structure. Un esprit d'échange et de collaboration. Chantal Delsol affirmait qu'il existe aussi des parasites dans les réseaux, ceux qui ne font que recevoir. Le réseau se nourrit donc des idées et de la contribution de chacun. Il peut aussi se vider de son contenu, si chacun de ses membres agit davantage comme un aspirateur que comme un respirateur.

On peut donc en comprendre que le réseau est vivant; il se construit sans cesse par ses nouvelles adhésions mais aussi par ses désaffections. On ne peut forcer les gens à travailler en réseau et pour la survie du réseau; ce dernier ne doit inclure que les gens qui y contribuent volontairement.

## **Animer le réseau**

Si l'on peut diriger la pyramide, il faut animer le réseau. La vie de tous les jours nous enseigne les limites de notre autorité et ces limites nous apparaissent de plus en plus évidentes avec la nouvelle génération de travailleurs. Derrière cette apparence de montée d'individualisme se cache une recherche d'identité, une certaine valorisation de ma contribution. Le droit de comprendre, de réfléchir et non plus seulement d'obéir et la reconnaissance que l'intelligence ne fonctionne que dans la liberté. Une recherche de liberté de penser et d'agir, mais parallèlement, la recherche d'une cause commune, de valeurs communes. Pour nous rassurer, Albert Jacquard nous rappelait que : « **L'évolution, c'est faire du n'importe quoi et que le coup raté est finalement devenu un coup réussi** ». Il parlait bien sûr de l'évolution de l'homme. La nouvelle génération serait donc davantage prête à s'engager dans un fonctionnement en réseau : belle opportunité.

Mais, comment animer ce réseau fort différent de nos pyramides? Brice Couturier nous suggère trois conditions dans la mise en place d'une vie en réseau :

- ne pas aller trop vite, ne pas forcer le cours de l'histoire : un grand respect quant au rythme des choses;
- établir des solidarités de faits; ne pas agir que sur la forme des choses : les solidarités de faits sont des engagements collectifs au profit de la collectivité via des démonstrations et des réalisations concrètes;
- organiser la représentation du réseau : une représentation basée sur le respect des responsabilités individuelles des membres du réseau, ce qui est différent de l'individualisme.

Il y a là, à la fois, des éléments de reconnaissance individuelle et de reconnaissance collective. On reconnaît les contributions individuelles mais on valorise l'effet de réseau, la valeur ajoutée de faire ensemble. On représente alors le réseau et non pas ses membres, comme le disait Chantal Delsol.

L'expérience du Groupe Aradel et de Claudine Pilton, sa directrice générale, doit être reconnue dans l'animation des réseaux. Elle identifiera en cinq points les «savoir-être » de l'animateur de réseau :

- aimer les relations humaines;
- admettre ses limites et celles des autres;
- donner confiance et faire confiance;
- savoir faire faire;
- être disponible et réactif.

L'animateur n'est donc pas un expert. Et dans un monde où celui qui fait est davantage reconnu que celui qui fait faire, il n'y a rien pour que les animateurs de réseau se bousculent aux portes. Nous savons pourtant qu'une équipe de rêve sans «manager » ça n'existe pas et qu'une somme de stars ne fait pas une équipe. Le réseau a besoin d'un gardien de sens, de quelqu'un qui prend soin de l'information, qui valorise le travail en réseau et qui donne l'occasion au réseau de fonctionner et de capitaliser sur ses réalisations. Il s'agit, ni plus ni moins, que de favoriser la mise en place d'un environnement de collaboration. Le reste se réalisera par l'engagement des membres du réseau. Sans son animateur, le réseau s'étiolera à la longue. La pérennité du réseau ne s'assure que par son renouvellement constant : renouvellement de ses membres, renouvellement de ses idées. Le réseau ne tolère pas la routine et encore moins l'inertie. Lorsque le réseau n'a plus de vie, on ne se retrouve qu'avec une infrastructure de réseau.

Dans notre volonté de « mettre du réseau » dans les services de santé et les services sociaux, il faut donc s'interroger sur le temps et l'énergie que l'on entend mettre sur :

- le soutien à la vie en réseau;
- l'animation du réseau;
- le développement des habiletés des membres à vivre en réseau;
- la valorisation des réalisations du réseau.

#### **4. QUELQUES COUPS DE COEUR**

Difficile de résumer en quelques mots les points d'ancrage forts d'un parcours aussi riche. Les participants du Groupe santé et services sociaux de la Capitale-Nationale ont tout de même tenté l'exercice pour laisser quelques coups de cœur en guise de conclusion.

*Réналd Bergeron, M.D., directeur du Département de médecine familiale à la Faculté de médecine de l'Université Laval :*

? Hors de notre temps habituel, dans un environnement propice, nous avons pris contact avec l'importance du chantier en cours dans notre réseau de santé (création et soutien de réseaux fonctionnels à plusieurs finalités); j'en ressors plus convaincu qu'il faut conjuguer avec équilibre la pyramide et les réseaux, que nous avons besoin de prendre du temps pour nous comprendre et comprendre nos visions respectives afin de pouvoir en développer de nouvelles, issues des nouveaux projets que nous sommes invités à développer ensemble. Au-delà de la rencontre de nos experts qui nous ont apporté les mots, les concepts, la vision et la passion du travail en réseau, et après ces quelques semaines de recul, mes coups de cœur demeurent la rencontre avec mes partenaires québécois et l'assurance développée que, au-delà des difficultés à affronter dans la transformation qui nous occupe, cette expérience nous aura préparés à une meilleure collaboration. Nous avons maintenant la responsabilité de partager, dans nos réseaux respectifs, cette compréhension de la vie en réseau et d'en expérimenter les effets.

*Micheline Gagné, agente de gestion des ressources humaines à l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de la Capitale nationale (Agence) :*

? Un réseau, c'est d'abord des relations entre des personnes indépendantes, avant d'être interdépendantes, qui agissent de façon volontaire, guidées par leur histoire et leurs filtres personnels, dans une aventure de réseau continuellement en train de se définir. Tout un défi! Il faut de la générosité, beaucoup de confiance et de courage pour se vivre en réseau. Ça devrait pourtant être possible, même passionnant, puisque, selon Albert Jacquard, c'est la nature même de l'humain de créer ensemble.

*Lucie Gagnon, directrice générale du Centre de santé et de services sociaux de Portneuf :*

? J'ai vu la « passion » chez tous les conférenciers. J'ai visualisé l'importance du maintien de l'équilibre entre *être* et *faire*, l'importance de provoquer des expériences de travail un peu plus émotives où les aspects relationnels et humains seront aussi importants que les aspects fonctionnels de la tâche à accomplir.

*Sylvain Gagnon, directeur général du Centre de santé et de services sociaux de Québec-Sud :*

? Un coup de cœur, c'est d'abord une affaire de passion.  
Cette mission en France, par son caractère fort novateur, par les différentes rencontres avec des grands de ce monde, m'aura, en définitive, réaffirmé de façon très éloquente que nos organisations ne sont que des abstractions; il n'y a de vrai que les gens qui les habitent, qui les font naître, qui les font se renouveler, qui les font avancer et qui, en somme, les font vivre. Il faut remercier les instigateurs de cette visite. Merci! pour votre audace. Merci! pour la qualité exceptionnelle de nombreux conférenciers. Merci! pour nous avoir fait partager l'état d'avancement de la réflexion sur la mise en réseau et sur ses conditions d'actualisation.

*Robert Garon, directeur régional de la planification, de la gestion du changement de des ressources humaines de l'Agence :*

? Les beaux étonnements dans le recul que je prenais lors des différentes rencontres pour me rendre compte que nous étions là et béats. Nous voir dans un tel état d'écoute, d'émerveillement, j'étais content de nous, j'étais content de moi. C'est dans ces moments que j'ai l'impression qu'on peut vraiment, chacun de nous, apporter notre contribution pour faire avancer le monde, laisser trace de notre passage sur cette belle planète. Cela ajoute à la confiance profonde que j'ai dans l'être humain.

*Claude Poirier, M.D., coordonnateur du Réseau universitaire intégré de santé (RUIS) de l'Université Laval :*

? Le réseau m'apparaît être une solution intéressante à la complexité du système de santé. Je crois qu'une fois que le réseau est constitué et qu'il a livré ses premiers résultats, les personnes qui en font partie, d'une façon générale, sont plus satisfaites qu'avant. Le réseau apporte avec lui des effets positifs inattendus qui font que les gens préfèrent plus continuer de fonctionner en réseau que de redevenir autonome, même si le fonctionnement en réseau est plus compliqué. C'est l'expérience que je vis actuellement avec notre réseau universitaire. Ma grande difficulté est de communiquer cette nouvelle expérience aux médecins qui exercent une influence considérable sur l'organisation des services.

## RÉFÉRENCES DE PUBLICATIONS DES CONFÉRENCIERS

À titre indicatif et non exhaustif, quelques références à des publications produites par les conférenciers rencontrés lors de la mission.

### **ALBERT, Éric**

- *Le manager durable*. Organisation Eds D'. 2004.
- *N'obéissez plus!* – avec Daniel Nguyen Nhon. Organisation Eds D'. 2001.
- *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher* – avec Jean-Luc Emery. Organisation Eds D'. 1999.
- *Le manager est un psy* – avec Jean-Luc Emery. Organisation Eds D'. 1998.

### **ARADEL**

- *Créer et animer des réseaux : entre savoir être et savoir faire des développeurs économiques*. Association Rhône-Alpes des professionnels du Développement Économique Local. 2004.

### **COUTURIER, Brice**

- Voir France Culture – émission *Cause commune*. Depuis 2002.

### **DELSOL, Chantal**

- *La grande méprise : justice internationale, gouvernement mondial, guerre juste...* Broché. 2004.
- *Le souci contemporain*. Poche. 2004.
- *L'irrévérence*. Poche. 2002.
- *La grande Europe?* Broché. 2002.
- *La République : une question française*. Broché. 2002.
- *Mythes et symboles politiques en Europe centrale*. Broché. 2002.
- *Quatre*. Poche. 2000.
- *Histoire des idées politiques de l'Europe centrale*. Broché. 1998.
- *L'Irrévérence : Essai sur l'esprit européen*. Broché. 1993.
- *Le principe de subsidiarité*. Poche. 1997.
- *Le souci contemporain*. Broché. 1996.
- *L'Autorité. Que sais-je?* Poche. 1994.

**FOLSHEID, Dominique**

- *Philosophie, éthique et droit de la médecine* – avec Jean-François Mattéi. Université de Marne-la-Vallée. 1997.

**GENELOT, Dominique**

- *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants* ». Insep Consulting Éditions. 1992 - réédité 2002.

**JACQUARD, Albert**

- *Halte aux jeux!* Stock. 2004.
- *Tentatives de lucidité: recueil de quelques-unes des chroniques diffusées sur France Culture.* Stock. 2004.
- *Dieu?* Stock/Bayard. 2003.
- *La science à l'usage des non-scientifiques.* 2003.
- *À toi qui n'est pas encore né(e).* Calmann-Lévy. 2000.
- *L'équation du nénuphar.* 1998.
- *Petite philosophie à l'usage des non-philosophes.* 1997.
- *J'accuse l'économie triomphante.* Calmann-Lévy. 1995, réédition 2000.
- *Voici le temps du monde fini.* 1991.
- *Abécédaire de l'ambiguïté.* 1989.
- *Cinq milliards d'hommes dans un vaisseau.* 1987.
- *Moi et les autres.* 1983.
- *L'Éloge de la différence.* Seuil. 1978, réédition 1981.

**JOSSERAND, Emmanuel**

- *L'entreprise en réseau.* Entreprendre - Série Vital Roux. 2001.
- *Thèse sur l'intégration des unités périphériques dans les entreprises en réseau.* Université Paris IX Dauphine. 1993-1998.

## **SÉRIEYX, Hervé**

- *Boussoles pour le temps de brumes*. Pearson-Village Mondial. 2003.
- *Les jeunes et l'entreprise, noces ambiguës*. Eyrolles société. 2002.
- *Est-ce le Manage...ment?* Les éditions d'organisation. 2001.
- *La Nouvelle Excellence*. Éditions Maxima. 2000.
- *Reprenons la Bastille (le modèle de société au cœur de l'emploi)* - avec A. Renaud-Coulon. Éditions Village Mondial. 1999.
- *Quand la Chine va au marché* - avec P. Le Corre. Éditions Maxima. 1998.
- *Changer le travail pour gagner son temps* - avec G. Rolland. La Documentation Française. 1996.
- *Nouvelle organisation des entreprises – Incidences sur le travail et l'emploi*. Conseil Économique et Social. 1996.
- *Mettez du réseau dans vos pyramides*. Éditions Village Mondial. 1996.
- *Du management de panique à l'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle* – avec M. Crozier. Maxima. 1994.
- *Le Big Bang des organisations*. Calmann Lévy. 1993. Trophée européen du livre 1993.
- *Le zéro mépris*. InterÉditions. 1989. – Prix Havard – L'Expansion 1989; Prix Albert Costa Beauregard – Économie (pour l'ensemble des ouvrages).

## **WITTOCKX, Herman**

- Travailler et organiser le travail en équipe : en pénétrer l'essence par l'expérience « outdoor ».
- Suffisamment de connaissances, trop peu de sagesse – Capacité résolutive de problèmes et développement de la pensée générative.
- Site web : [www.hermanwittockx.be](http://www.hermanwittockx.be)

## **ESSE LEADERSHIP**

- Site web: [www.esseleadership.ca](http://www.esseleadership.ca)

