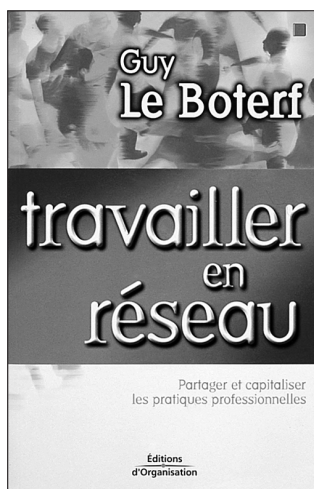


# La pensée « réseaux » et son application à une ingénierie du travail coopératif

Par Bernard Hillau\*

*Bernard Hillau rend compte du livre de Guy Le Boterf, « Travailler en réseau. Partager et capitaliser les pratiques professionnelles », dans lequel l'auteur s'intéresse aux réseaux en tant que dispositifs de travail coopératif, en établit une typologie et énonce les conditions nécessaires à leur développement.*



Le titre de l'ouvrage de G. Le Boterf, « *Travailler en réseau* », rend bien compte de l'intention générale de l'ouvrage. Les réseaux dont il est question n'ont pas prétention à couvrir l'exhaustivité de ce qui constitue, dans notre environnement technique, naturel et social d'aujourd'hui, des réseaux. Ce sont les « réseaux de professionnels » qui intéressent l'auteur, d'où l'idée de

« réseaux » rapportée, ici, au travail, à l'activité professionnelle. L'emploi de l'infinitif est lui aussi fidèle à l'intention de l'ouvrage : il ne s'agit pas d'abord d'étudier les réseaux dans un objectif de connaissance académique du « travail en réseau », d'en sérier les causes et les manifestations, même si l'ouvrage traite

de façon claire et lisible certaines de ces causes et de ces manifestations. Il s'agit surtout d'orienter le lecteur vers ce qui, dans les réseaux, est susceptible d'offrir de nouvelles façons, plus efficaces, de travailler. On est, avec cet ouvrage, en présence d'une intention générale qui vise à développer une ingénierie des modes de travail en réseau, plus que de rendre compte de résultats d'études et de recherches économiques ou sociologiques. Là aussi l'intention est claire et court tout au long de l'ouvrage avec des chapitres centraux orientés vers ce qui constitue des « *risques de dérive à prévenir* », ou encore les « *conditions de la réussite* ».

\* Bernard Hillau est chargé de Mission « Décentralisation et appui au réseau » au Céreq. Il a récemment publié, en collaboration avec Hugues Bertrand et Antoine Richard : « L'expertise en région : entre légitimité de la connaissance et utilité pour l'action », *Formation Emploi*, n° 84, Octobre-décembre 2003, pp. 11-25.

L'ouvrage développe, en ce sens, une démarche complète et détaillée, avec un effort d'exhaustivité, par exemple dans la définition des « conditions de réussite » du travail en réseau. Sont traités successivement, comme conditions d'un « *savoir coopérer* » : l'apport des langages transverses, les représentations partagées, l'intercompréhension, les anticipations mutuelles, les boucles d'apprentissage, la confection d'outils en commun. Le « *pouvoir coopérer* », et le « *vouloir coopérer* » font eux-mêmes l'objet de développements analogues et détaillés.

Effort de clarification et de précision des notions également, pour définir, par exemple, une démarche particulière de conduite des « dispositifs humains », qui ne se pilotent pas comme des machines, mais qu'il faut savoir installer dans un environnement porteur. La notion anglo-saxonne de « *gardening management* »<sup>1</sup> rend compte d'une stratégie du manager qui ne doit pas forcer les membres d'un réseau à coopérer, mais de façon analogue à celle du jardinier, qui doit « *créer et entretenir un environnement favorable* » selon une démarche plus « probabiliste » que « déterministe ».

Nous voudrions toutefois, avant de terminer cette note de lecture, rappeler quelques-uns des registres de pensée que sollicite la notion de réseau dans les sciences économiques et sociales :

- la notion de réseau peut être mobilisée « pour l'action » et le présent ouvrage en est, de ce point de vue, exemplaire ;
- elle peut être également sollicitée comme un outil de compréhension du réel, en particulier pour tout ce qui touche au registre des interactions économiques et sociales : réseaux d'acteurs dans l'analyse de l'évolution des politiques publiques, réseaux d'entreprises dans certaines approches de l'économie territoriale, réseaux de mobilité pour l'analyse du marché du travail ou de la relation formation – emploi, réseaux ressources mobilisés par les personnes (réseaux familiaux) pour la connaissance des populations ;

<sup>1</sup> Que l'on pourrait peut-être traduire par « culture des compétences »...

- la montée de la « pensée réseau » rejoint également les questions relatives à la modernisation de l'action publique, et à la gouvernance, c'est-à-dire à la construction concertée d'une action économique et sociale intégrée sur les territoires ;
- enfin, et cela rejoint la thèse centrale de l'ouvrage, le recours à la notion de réseau semble se développer alors même qu'émergent des formes de relations sociales que l'on a de plus en plus de mal à classer dans les catégories usuelles, et notamment dans l'opposition tranchée « relations hiérarchiques »/« échange marchand ».

Arrêtons-nous sur la thèse centrale de l'ouvrage. Celle-ci – rejoignant en cela certains courants d'analyses en sciences sociales – s'appuie sur l'idée que les modes de travail se transforment et que l'avenir du travail est à l'extension et à la diversification des formes du travail coopératif. Dans une certaine mesure, les réseaux de professionnels, qui sont avant tout des réseaux d'échanges de pratiques et de capitalisation des savoirs, sont à mettre au crédit de l'évolution de notre société vers une société de la connaissance : les raisons des réseaux sont dans « *une nécessaire mobilisation de l'intelligence collective face à des situations complexes à gérer* ». Admettons l'idée générale, mais ne peut-on en retourner les termes ? Car soit on considère qu'il faut développer des réseaux parce que la réalité économique et sociale se complexifie objectivement, soit on affirme au contraire que c'est parce que certains agents s'organisent méthodiquement en réseau et qu'ils obtiennent, par là, de meilleurs résultats en termes de productivité du travail coopératif, qu'ils modifient les termes de la concurrence, et vont en amener d'autres à faire de même.

Mais ce type de considérations ne peut concerner que des aspects annexes de l'ouvrage, dans la mesure où celui-ci, comme nous l'avons déjà dit, s'intéresse aux conditions pratiques de réussite des réseaux plus qu'aux schèmes explicatifs de leur émergence et de leur développement. Ouvrage moins porté vers la connaissance, donc, que vers l'action, certes, mais de manière plus positive, moins tourné vers le passé et les origines que vers le présent des organisations et leurs perspectives d'évolution.

---

## Références de l'ouvrage :

---

Le Boterf G. (2004), *Travailler en réseau – partager et capitaliser les pratiques professionnelles*,

Éditions d'Organisation, 158 p.