

Désir de réseau, réseau de désirs

L'évolution de la société, les progrès technologiques, notamment appliqués à l'information ont favorisé l'émergence des réseaux. Avec la crise du système de santé, le réseau peut sembler une forme d'organisation plus adaptée. Solution aujourd'hui, le réseau sera-t-il la réponse de demain ?

tribune

Philippe Marrel
Neurologue, Hôpital
de Freyming-
Merlebach

L'emploi récurrent, voire obsédant, du terme de réseau dans le monde socio-économique actuel, et pas seulement dans les systèmes de santé, participe au moins autant d'un effet de mode que de la désignation opératoire d'un nouveau concept. Loin d'être péjorative ou futile, cette approche permet de réfléchir à sa naissance, d'interroger ces périodes de « cristallisation » où ce qui n'était qu'éléments disparates s'assemble soudain en évidence, sous l'effet d'un désir d'autant plus irrésistible qu'en grande partie inconscient. Reconnaître ce désir, le diviser en ses composantes, intriquées et contradictoires, c'est participer à l'aventure avec de meilleures chances d'agir sur le cours des événements. C'est tenter de faire la part de la nécessité, et du hasard, des illusions porteuses et des résistances présentes ou à venir. C'est le thème de cette réflexion en forme d'essai.

Le « désir socio-culturel »

Désigner ainsi le premier niveau d'analyse du « désir de réseau », avant même d'analyser les jeux d'acteurs, c'est insister sur la réunion de conditions indispensables à la formation de l'idée de réseau : celle-ci n'est pas intemporelle, même si elle a déjà existé avec succès en d'autres temps (qu'on pense au prestige de la Hanse nordique au Moyen-âge).

L'essoufflement du modèle rationnel

Un modèle fut longtemps dominant, que pour simplifier on appel-

lera hiérarchique, dont les présupposés étaient la prévisibilité du futur, ou au moins la prédominance des valeurs d'expérience par rapport à la création de solutions nouvelles, et une chronologie « lente » des événements, laissant le temps de recueillir l'information et d'en tirer profit, malgré les délais non négligeables de transmission centripète. Selon ce modèle, la possession de l'information était une valeur pérenne, exploitable à long terme. Mais l'évolution accélérée de la société post-industrielle le rend de moins en moins pertinent : celle-ci voit la prédominance des activités de service, le développement des coopérations, l'importance stratégique de l'innovation. Les petites et moyennes organisations reprennent l'avantage dans la mesure où elles sont plus souples et de ce fait plus capables de s'adapter et d'innover. Les grandes organisations bureaucratiques typiques de la société industrielle s'adaptent mal à cette évolution. Le modèle bureaucratique est incapable de gérer la complexité, d'où une mise en question des principes et des pratiques d'organisation. La ressource humaine devenant la ressource rare, principes et pratiques doivent être repensés en fonction de son meilleur emploi. La simplicité des structures et des procédures commence à être considérée comme la meilleure réponse à la complexité ; elle requiert l'autonomie des unités opérationnelles et le développement de cultures d'organisation plus fortes, capables de soutenir des agents plus autonomes.

Les progrès techniques

Nous ne croyons plus que chaque phase du développement social et économique surdétermine le progrès technique. Il faut reconnaître pourtant que l'évolution des technologies de l'information se trouve être à la fois à la source du chambardement des modèles d'organisation, en accélérant les réactions des concurrents, tout comme en distribuant largement l'accès à une connaissance, et en retour au cœur de l'organisation nouvelle, dont les voies de transport des données, et en premier lieu la mise en réseaux télématiques, sont les outils les plus caractéristiques. Qu'il y ait donc des conditions structurelles qui ont mené à la redécouverte du fonctionnement en réseau, c'est une évidence, et c'est aussi sans doute l'une des formes du « désir » que cette facilité nouvelle où les forces vives vont s'engager.

Mais on y voit aussi une nouvelle forme de sociabilité permise par ces réseaux télématiques : « la distance sociale qui sépare les citoyens n'est pas seulement un effet de l'hétérogénéité sociale et culturelle, ni de la diversité des destins personnels. Dans la ville, la multiplicité même des occasions de contact impose une nécessaire « réserve », une superficialité de l'échange, qui sont les conditions de l'interaction. Le philosophe Georg Simmel fournit le cadre théorique de ces analyses de la mise à distance comme principe même de la sociabilité. Si, en société, nous vivons ensemble, nous vivons aussi à l'écart les uns des autres, de sorte que les relations humaines peuvent toujours être

analysées, avec plus ou moins d'exactitude, en termes de distance. » Et l'échange partiellement dématérialisé que permet l'écran paraît une distance qui convient à nos angoisses, si on en juge par son succès et même ses excès. Mettre ce mode de relation en pivot de l'organisation nouvelle, c'est aussi répondre à un besoin de régulation interindividuelle.

La crise des systèmes de santé

Troisième grand élément moteur sociologique, la crise financière des années soixante-dix-quatre-vingt, qui outre les dégâts provoqués dans le tissu industriel, social et politique, a frappé d'une manière particulièrement violente le modèle sur lequel était construite la plupart des systèmes de santé occidentaux directement hérités du XIX^e siècle : le médecin, agent économique indépendant et seulement mû par son désir du bien d'autrui, développe son activité au service de son patient, unique objet de son attention. Que par la suite les médecins se soient souvent transformés, progrès technologique aidant, en groupes hospitaliers de taille croissante ne change rien, ni l'exacerbation française qui, plus que partout ailleurs, a voulu concilier la solvabilisation sociale de la demande avec la libre entreprise de la profession médicale. Une fois dissipée l'illusion de la croissance continue, médecins comme hôpitaux se sont retrouvés à nu, soumis à la question sur leur utilité réelle, incapables de se justifier à titre individuel ou collectif, faute d'évaluation. Il leur est apparu, au moins aux plus novateurs d'entre eux, qu'il était temps de trouver des modes de fonctionnement plus collectifs, mais en évitant toute référence hiérarchique qui aurait donné raison au fantasme « d'étatisation de la médecine ».

Le désir de l'acteur dans le système

C'est dans ce remue-ménage qu'a lieu une rencontre, celle de deux désirs que nous appellerons « les réseaux voulus d'en haut » et « les réseaux voulus d'en bas » :

– voulus par la puissance publique, ou par les détenteurs du pouvoir de financement, pour amorcer une régulation (avant tout économique) d'un secteur très consommateur de ressources, mais qui se brague dès lors que l'on semble toucher à son indépendance formelle. Parler de réseaux, c'est ne pas toucher aux façades — l'exercice libéral pour les individus, l'autonomie de gestion pour les établissements —

mais entreprendre une vaste rénovation introduisant des règles de décision collectives, donc la formation d'acteurs de taille et d'homogénéité plus maniables dans les négociations ;

– voulus par les acteurs de terrain, il s'agit de transcender les frontières de métiers et de spécialités, de s'affranchir des murs de l'hôpital, de réduire l'importance du statut administratif, pour retrouver une capacité de manœuvre dans de nouvelles alliances.

En d'autres termes, une vision centralisée appelle les réseaux pour mieux asseoir une autorité défiée par la diversité — au besoin, l'agence régionale de l'hospitalisation pourra imposer les communautés d'établissements — et, à l'inverse, la multitude des acteurs se sentant en position de faiblesse individuelle constitue des groupes de pression mieux à même de peser sur la gestion collective.

Si ces deux désirs se rencontrent — « nous voulons les réseaux » —, il va falloir en assumer la profonde contradiction lorsque l'heure de la gestion au quotidien va sonner. Le premier chapitre de ces conflits futurs nous paraît à prévoir dans l'établissement de la norme collective, entendue au sens d'ensemble de valeurs communes constituant le but désiré (exemple de normes : le développement durable, la dépollution, l'accès de tous aux soins).

La norme et son établissement

Ce qui distingue essentiellement hiérarchie et organisation en réseau, c'est le rapport à la norme commune (norme entendue ici au sens sociologique et non administratif, c'est-à-dire ensemble des valeurs admises comme normales, fondant les actions de correction). Dans l'organisation hiérarchique, le rapport des acteurs à la norme est « filtré », car l'interprétation est le plus souvent faite par un autre que celui qui va agir, ne connaissant que partiellement les conditions qui justifient l'action. Il ne peut donc qu'exécuter « en aveugle », sans savoir si les résultats qu'il perçoit le rapprochent ou non du souhaité. Cette faiblesse potentielle de l'autocorrection locale justifie le contrôle par la hiérarchie, qui possède l'information manquante. À l'extrême, « réfléchir, c'est commencer à désobéir » disait la tradition militaire. Le réseau au contraire insiste sur le rapport direct de l'acteur, qui choisit sa propre interprétation, à la norme commune. Il se doit d'utiliser une connais-

sance aussi complète que possible des faits et du contexte, qui lui permet une correction locale et immédiate des erreurs ; on reconnaît là une idée récurrente de l'évaluation bien faite, à savoir l'implication nécessaire de celui qui a fait, et qui sait mieux que quiconque pourquoi il a fait ainsi.

Le désir évolutif émergent

Troisième niveau de lecture du phénomène que nous proposons, entre le désir de la société qui le contient et celui des acteurs qui le composent, on nous permettra d'interroger le désir du réseau vis-à-vis de lui-même. Une organisation complexe mène sa vie, s'adapte, meurt au bout du compte, de façon totalement indépendante du destin et souvent de la conscience même de ceux qui croient la piloter.

L'exemple d'Internet

Profitons d'une autre mode, « incontournable » selon le jargon en vigueur, celle d'internet — encore appelé le Réseau —, comme si son exceptionnel développement contenait en puissance toutes les autres instanciations possibles de la mise en réseau —, pour rappeler comment une créature échappe à son maître, pour peu qu'on lui laisse le choix.

L'idée a été conçue au début des années soixante par la Rand corporation pour répondre au souci des militaires de conserver leurs communications en cas de conflit majeur détruisant les centres de commandement. Cet ensemble de nœuds indépendants capables chacun d'orienter les messages vers leur destination, a justifié une validation, le ministère de la Défense américain subventionnant un mini-réseau regroupant des centres de recherche universitaires, l'Arpanet. Progressivement, les quatre universités pionnières sont rejointes par d'autres, séduites par cette nouvelle facilité de communication. Face à la cacophonie des matériels et logiciels différents, un groupe de travail d'utilisateurs aboutit, en 1982, à une norme commune, qui ne remplace pas celles qui existent déjà, mais leur donne un langage commun (TCP/IP). L'accès est ensuite facilité par une autre modalité de présentation des données, proposée par les chercheurs du Cern en Suisse, et adoptée d'enthousiasme par les utilisateurs (HTML). La porte est ouverte à l'accès grand public, la version actuelle d'Internet est née, et rapidement occupée par une nouvelle forme de commerce immatériel que nous vivons comme

une révolution, comme par des revendications minoritaires extraordinairement diverses — que l'on songe au site Web de la guérilla zappatiste. Les militaires et les universitaires y sont devenus bien minoritaires, et ne reconnaissent sans doute plus leur enfant. En tous cas, dans le projet initial de la Rand, il avait une toute autre définition.

Ainsi en est-il des évolutions spontanées : peut-on parler de désir ? Les désirs individuels existent, mais ne sont plus que des forces fragmentaires qui assurent la capacité évolutive, sans la dominer. Cette tendance à l'émergence, qui est caractéristique des interactions complexes entre de nombreux acteurs dissemblables, est le moteur de l'adaptation des solutions aux contraintes du réel, sur le mode essai et erreurs ; non pas d'une solution toujours optimale, mais au moins d'une solution qui marche. N'aurait-on pas intérêt à la favoriser, dans notre domaine particulier des systèmes de santé où il n'est pas certain non plus qu'une solution toute faite existe, et encore moins que quelqu'un la connaisse ? Ce qui pose la question des conditions favorables ou au contraire néfastes pour cette capacité créatrice spontanée des organisations complexes.

Les conditions de la créativité

Les questions d'adaptation spontanée des systèmes complexes à leur environnement font depuis les années soixante-dix l'objet de passionnants travaux. L'évolution repose sur deux processus principaux, qui sont la variation, ou capacité à se modifier à partir d'un schéma de départ, et la sélection qui élimine les formes non viables. Dans ce processus de variation-stabilisation, il y a lieu d'éviter l'élitisme précocé, c'est-à-dire le choix trop rapide de généraliser une solution qui paraît la bonne, au risque d'empêcher l'apparition d'une autre configuration qui aurait pu être encore mieux adaptée ; après tout, si les dinosaures avaient réussi dans leur entreprise de domination écologique, les mammifères n'auraient eu aucune chance. Si les solutions évolutives ne paraissent pas assez variées, il faut introduire des « mutations », c'est-à-dire des changements de règles arbitraires, risqués, mais qui raniment la compétition évolutive. Autrement dit, il faut craindre de ne proposer qu'une seule réponse à un problème donné. Tant pis si une partie de ces réponses est non optimale, la variété est en soi une richesse car elle contient des réponses potentiel-

les à des questions qui n'ont pas encore été posées.

Quant aux règles d'évolution, leur rôle n'est pas tant de contraindre celle-ci, que de la permettre. Une telle stratégie se situe à l'opposé de l'approche classique, dans laquelle les systèmes se voient assigner des tâches spécifiques à accomplir de façon optimale, c'est-à-dire économique. De fait, elle ne promet pas de résultats rapides ni d'applications à court terme, mais elle seule nous permettrait d'aboutir à des solutions que nous ne connaissons pas encore.

Or les conditions de cet élitisme potentiellement négatif existent bel et bien dans le domaine qui nous intéresse. Les mécanismes sélectifs déjà en place, ou en train de se constituer, ont de telles caractéristiques :

- l'insistance mise sur l'égalité entre pairs, qui est le fondement encore plus prégnant de l'aristocratie que de la démocratie, conduit naturellement à exclure ceux, individus ou groupes, qui ne présentent pas les garanties d'excellence requises. Ainsi, tel réseau de cancérologie est légitime, dès sa convention constitutive, à partager les bons des moins bons, pour ne traiter qu'avec les premiers ;

- le choix des réseaux expérimentaux, au titre de l'Ordonnance de 1996, a été confié à un comité *ad hoc*, « supposé savoir » eut dit Lacan, muni rapidement d'un cahier des charges contraignant qui limite fortement le champ des possibles, avec une incitation à la constitution de réseaux d'une taille précisée, propice à un certain type d'organisation interne, cahier paraissant surtout inspiré par la surface financière des entités expérimentatrices.

Conclusion prospective

L'histoire est là pour nous le rappeler, rien ne dure, et le dynamisme de toute nouvelle entreprise s'éteint tôt ou tard. Pour quelle nouvelle forme d'organisation, mieux adaptée aux problèmes à venir, nous détournerons-nous des réseaux qui nous auront fait rêver ? La tension entre centralisation hiérarchique et autonomie périphérique persistant, il est possible que l'accent soit mis, lorsqu'auront été épuisées les vertus mobilisatrices des actuelles redéfinitions de frontières, sur les qualités d'intégration, renouvelant le lien vertical temporairement mis en veilleuse plutôt que détruit. Les prémices de ce mouvement de balancier peuvent se percevoir dans la phase actuelle de « retour au mé-

tier de base » des entreprises innovantes, et dans le secteur de la santé, à travers les efforts déployés par certains réseaux prestataires de soins aux États-Unis pour associer les médecins au sein de l'équipe managériale, ainsi pourvue d'une nouvelle légitimité propice au renforcement de son pouvoir. Mais ceci est une autre histoire. ■