

2

De la dynamique relationnelle

*« L'identité n'est plus toute dans la racine,
mais aussi dans la Relation. »*

Édouard GLISSANT, *Poétique de la relation*

Le manque d'intérêt spécifique des jeunes pour la technologie et l'importance qu'ils accordent à leurs copains, la façon dont ils s'en servent pour rester connectés entre eux relève en fait d'une parfaite compréhension intuitive de ce que le web fait le mieux. Réduit à sa définition la plus simple, le web n'est en effet rien d'autre qu'un outil pour établir des relations... entre personnes, entre données ou documents et, le plus souvent, un hybride de tout cela.

Lemonde.fr, par exemple, nous met en relation avec des articles. Ils sont eux-mêmes reliés à d'autres documents ou sites d'information par des hyperliens. Sur le même site, blogs et forums nous permettent d'entrer en contact directement avec les gens qui écrivent et avec ceux qui commentent et participent. Le modèle n'est jamais vraiment pur, mais il suffit de se pencher sur n'importe quel site un peu récent pour se rendre compte qu'il est omniprésent.

Les relations sont « concrétisables » (le mot est paradoxal puisque nous sommes dans le virtuel) grâce aux liens (ou

hyperliens) que nous pouvons activer. Ils sont le propre du web et en font toute la richesse.

Notre hypothèse, ici est que, depuis 2004, le web a donné lieu à l'émergence d'une nouvelle « dynamique relationnelle ». Rendue visible par le succès d'entreprises comme Google, YouTube, MySpace ou Facebook, elle est animée par la participation de millions d'individus et de petits groupes largement informels. La technologie était là. Les webacteurs ont commencé à s'en servir de façon plus massive.

Le web s'est en fait développé à deux vitesses. Des dizaines de millions d'individus, des millions de petits groupes, des milliers de start-ups s'y sont lancés bille en tête un peu partout dans le monde. Mais l'enthousiasme était bien plus timoré et paresseux chez les entreprises ayant pignon sur rue virtuelle (y compris celles qui avaient réussi dans les débuts du web et survécu à la bulle). Certaines ont bien vu l'opportunité dont le potentiel a été révélé par l'effarant succès de Google, mais les changements requis pour s'adapter leurs paraissaient trop lourds.

La dynamique relationnelle qui caractérise le web d'aujourd'hui se heurte à la mécanique institutionnelle de toujours, et tout l'héritage intellectuel et social sur lequel elle s'est construite.

Nous entendons par « dynamique » l'ensemble des mouvements non contrôlés, non linéaires, à facettes multiples, entraînés par la participation « de tous ». Avec « dynamique relationnelle », nous indiquons le fait que cette dynamique sociale et technologique (participation plus effets de réseaux) est à l'œuvre dans l'établissement de relations entre personnes, groupes et données.

La mécanique concerne au contraire le mouvement linéaire, plus lent et mieux contrôlé qui caractérise les entreprises traditionnelles. Elle repose davantage sur une gestion systématique des ressources selon un objectif de résultat, plutôt que sur un foisonnement désordonné et pas toujours cohérent de l'univers relationnel.

L'exemple des médias, qui sera développé plus loin dans ce livre, illustre ce point. D'un côté, nous avons les journaux

traditionnels avec leurs salles de rédaction, leurs reporters professionnels, leurs revenus publicitaires, leur modèle de vente... des mécaniques institutionnelles bien rôdées dans lesquelles les réactions des lecteurs sont encore très souvent cantonnées à une petite rubrique « courrier des lecteurs », au contenu sévèrement sélectionné. De l'autre, des millions de blogueurs passionnés, sans modèle de revenus, qui scrutent, analysent et partagent en temps réel sans se soucier d'aucun contrôle organisationnel ni d'aucune mécanique. Ils établissent des relations directes avec les lecteurs, qui commentent, affinent, enrichissent le contenu dans un vrai mouvement participatif.

Le journaliste de télévision américain Dan Rather, qui avait mal recoupé les sources d'un document douteux pendant la campagne électorale américaine de 2004, en a fait les frais : vite rattrapé par les blogueurs qui mirent en doute la véracité du document, il dut démissionner quelques mois plus tard. Il y a de l'efficacité dans cette dynamique relationnelle, qui défie la lente mécanique institutionnelle.

« Dynamique » et « mécanique » sont donc deux styles différents de mouvements, dont les modes de développement et les objectifs ne sont pas les mêmes, mais qui sont à l'œuvre de façon concomitante dans l'espace social, notamment dans celui que dessine l'utilisation du web.

La voracité, la passion avec laquelle les webacteurs se sont servis des outils mis à leur disposition pour établir des relations entre eux et avec les données est sans doute l'un des phénomènes les plus étonnants de ces dernières années. Simultanément, une industrie entière s'est bâtie sur le développement et la distribution de ces outils dont les usagers n'avaient jamais anticipé qu'ils en auraient un jour besoin. C'est par exemple le pari de eBay, dont la plateforme permet à tout un chacun de s'improviser commerçant professionnel.

eBay et les entreprises de sa génération ont ainsi permis à la dynamique relationnelle du web d'entrer en concurrence avec la mécanique institutionnelle dans un très grand nombre de secteurs et d'aspects de la vie en société. C'est le cas pour les médias, bien sûr, mais aussi pour toutes les entreprises qui

associent de plus en plus leurs utilisateurs au design et au lancement de leurs produits. Y compris dans les secteurs où l'on s'y attend le moins. C'est ce que fait, par exemple, Procter et Gamble quand elle propose à « qui veut sur le web » de résoudre – en concurrence avec son propre centre de ressources et développement (R & D) – certains des problèmes qui se posent à elle. Et ce n'est qu'un début.

LIENS, FLUX ET RELATIONS

Le lien est l'essence du web. La définition donnée sur le site anglophone de Wikipedia l'exprime sans équivoque. « Le *world wide web* (le "web") est un système de documents hypertextuels liés entre eux sur l'internet qui est une série de tuyaux. Grâce à un navigateur, un utilisateur peut voir des pages web qui contiennent du texte des images et d'autres expressions multimédias et naviguer entre eux en utilisant les hyperliens¹. »

Le texte original, publié par les chercheurs Tim Berners-Lee et Robert Caillau le 12 novembre 1990, est tout aussi clair. Destinée à l'équipe du Cern (Conseil européen pour la recherche nucléaire) où elle a été conçue, la proposition envisage la mise en place d'un système permettant d'accéder aux multiples documents des collaborateurs indépendamment de la plateforme sur laquelle ils ont été écrits et des serveurs sur lesquels ils résident. « Les textes sont liés les uns aux autres d'une manière qui permet d'aller d'un concept à l'autre pour trouver les informations requises. Le réseau de ces liens est appelé web². »

Considéré comme l'ancêtre conceptuel de cette avancée technologique récente, le document écrit en juillet 1945 par l'ingénieur et chercheur américain Vannevar Bush ne parle pas d'autre chose³. Il se préoccupe lui aussi des problèmes posés par l'organisation traditionnelle de l'information, par l'inadéquation de la structure arborescente et par l'importance de pouvoir procéder par « associations »

comme le fait l'esprit humain. Pour lui : « C'est le processus consistant à relier deux éléments qui compte. »

Encore et toujours le lien, la relation dont la vertu principale est de faciliter la dynamique de la pensée.

Le web est donc un outil pour créer, pour établir des liens. Il s'agit au départ de liens entre idées, entre documents, entre fragments de documents (précisons que Tim Berners-Lee et Vannevar Bush l'ont toujours envisagé comme un dispositif multimédia sans pour autant utiliser ce terme).

Ces liens nous conduisent à une multitude de sites, pages ou documents. Ils sont le cœur du fonctionnement des moteurs de recherche qui leur doivent d'être devenus les instruments de navigation les plus importants du web aujourd'hui.

Pour l'essentiel, ces liens entre données sont aussi des liens entre nous et les données. C'est souvent (mais pas toujours) nous qui les établissons et leur valeur tient à l'intérêt qu'ils suscitent chez nous, les webacteurs, mesuré à l'aune de notre insistance à cliquer sur eux.

Mais l'élément le plus nouveau, celui qui ne semble pas avoir été envisagé par nos scientifiques est que le web sert aussi à établir des relations entre les gens. C'est sa dimension la plus populaire. Celle que nous trouvons dans le courriel, la messagerie instantanée, la téléphonie en ligne et tous les modes de communication rendus possibles par l'internet d'aujourd'hui. Elle joue un rôle considérable dans la dynamique caractéristique du web.

Ce sont les liens qui font les réseaux

D'une façon plus générale, on peut également dire que les liens font les réseaux. Ils apparaissent, sous formes de lignes, dans toute représentation graphique de ce type de relation. À l'inverse, quand on parle d'un pays, d'une famille, d'une entreprise, d'une collectivité, l'image sous-jacente invoque généralement un contenant avec un intérieur et un extérieur : enveloppe, sac ou boîte. On est dedans. ou dehors, « avec nous » ou « contre nous », on appartient ou on n'appartient pas, on « l'aime » ou on « le quitte ». Peu importe finalement

qu'on ne soit pas tous connectés les uns aux autres. Je n'ai pas parlé depuis trente ans avec mon cousin Éric. Nous ne cessons pas pour autant d'appartenir à la même famille. Justine à Rennes n'a pas la moindre idée de qui est Tonin à Marseille. Ils appartiennent tous les deux à la même entité : la France.

Tout commence à changer quand on pose le problème en termes de réseaux. Si la notion de lien prévaut, l'enveloppe pèse moins, la frontière perd en importance et en signification. On n'est plus dans un même « bain », on est relié par des flux.

La référence la plus explicite nous vient du titre du livre de László Barabási (une des figures de proue de la toute jeune « science des réseaux ») tout simplement intitulé *Linked*⁴ (« relié »).

L'essentiel, c'est les liens qui relient les points (ou *nodes*). Les *nodes* les plus importants – ou *hubs* (« carrefours ») – tirent leur rôle stratégique non pas d'une quelconque taille qu'il faudrait trouver le moyen de mesurer, mais du fait qu'un plus grand nombre de liens les mettent en relation avec un nombre élevé d'autres *nodes* comme Barabási nous l'a expliqué par courriel : « Le vrai message de *Linked*, c'est que les *hubs*, ces *nodes* avec un grand nombre de liens permettent aux réseaux de se maintenir. »

Ce sont les liens qui font le réseau (et non pas l'enveloppe), les relations (et non pas l'appartenance).

Et les relations nous sont devenues essentielles pour comprendre le monde.

László Barabási nous l'a expliqué de la façon suivante dans une interview⁵ : « Les réseaux sont la nouvelle géométrie de monde moderne. Les comprendre est devenu la discipline qu'était la cartographie il y a quelques siècles. »

Mais si leur projection graphique évoque un réseau routier, les liens ne sont en fait que la représentation de flux, d'échanges, d'interactions et des mouvements complexes qui en résultent. Ils ajoutent à la dynamique propre à chaque *node* (nous préférons ce terme à « nœud » parce que ce dernier évoque une interruption des flux contraire à ce qui nous paraît essentiel) celle des relations réalisées et à venir. C'est cette

dynamique actuelle et potentielle qui compte, celle qui doit être analysée et comprise tant en termes de sens, qu'en termes d'intensité et de qualité du trafic (le sens dans lequel se fait chaque activation, le débit qui passe par chaque lien et la nature de ce qui y passe).

La phase actuelle centre sa recherche sur la quantité, voire sur la direction des liens unissant différents *nodes*. Mais László Barabasi le disait dans son interview : « Un grand nombre de processus dynamiques prennent place le long des liens. Les comprendre est la prochaine frontière de la recherche en matière de réseaux. »

La dynamique est dans les flux représentés par les liens, dans la différence, dans la distance, dans ce qu'ils induisent comme échanges, comme modification, comme mouvement.

Apprendre à regarder les flux plutôt que les *nodes*, c'est passer d'une conception statique (et rapidement conflictuelle) de l'identité à une dynamique relationnelle toujours faites de tensions... en perpétuelle voie de dépassement.

Revenons maintenant à la distinction entre la première et la seconde phase du web. Dans la première, le web, littéralement marqué par le texte fondateur, était essentiellement un ensemble de fragments de documents relativement statiques. On allait effectivement de l'un à l'autre en activant des liens, mais les fragments en question étaient autant de destinations et nous restions dans la métaphore des voyages, des déplacements.

Plus dynamique, la seconde phase, qui devient plus visible à partir de 2004, est mieux caractérisée par les flux (terme que l'on retrouve accouplé à l'un des outils les plus importants : les flux RSS). L'information circule, le site est moins une destination qu'un point de passage. Ajax, autre élément distinctif du web aujourd'hui sur lequel nous reviendrons plus tard, apparaît ainsi comme une technique qui permet d'introduire la fluidité et donc le mouvement dans la page, qui lui permet de jouer un rôle actif dans la dynamique relationnelle.

Notre première approche du web, marquée encore par des métaphores tirées des industries des transports et des communications, comme « autoroutes de l'information »,

« débits » ou « tuyaux », nous a conduit à le voir comme une structure.

L'évolution postérieure nous invite à accorder plus d'importance aux relations, aux flux, à ce qui s'échange, aux réseaux sociaux qui s'articulent sur le réseau technique et dont les images inspirée de la plomberie et du transport routier ne rendent que très imparfaitement compte⁶.

Flux, métabolisme et société

Nous avons ainsi deux façons de parler d'un réseau. La première fait référence aux *nodes* et aux liens qui les relient, la seconde insiste sur les flux qui circulent. Tout se passe comme si le terme, plutôt statique, de « liens » nous empêchait de voir ce dont il est question: le réseau est fait de flux transitant par des *nodes*.

C'est pour ça qu'on peut dire qu'ils sont au cœur de la vie comme l'explique Fritjof Capra : « Le métabolisme est le flux ininterrompu d'énergie qui passe dans un réseau de processus biochimiques et qui permet à l'organisme de se maintenir, de se réparer et de se perpétuer. Ce métabolisme est la caractéristique essentielle de la vie⁷. »

Outre son fameux *Tao of Physics*, Capra est, rappelons-le, l'auteur de deux livres clés pour comprendre l'importance des réseaux : *The Web of Life*⁸ et *The Hidden Connections*⁹ dans lesquels il montre leur rôle aux niveaux biologique, cognitif et social. Dans un entretien¹⁰, il nous a expliqué qu'il les voit comme « un ensemble unifiant de motifs d'organisation qui traverse toute vie, à tous les niveaux et dans toutes leurs manifestations. » Mais il prend bien soin de toujours distinguer « le processus de flux et le motif de réseaux ». La dynamique et l'architecture.

László Barabási semble avoir une analyse comparable. À la fin de son livre¹¹, il pose le problème de ce qu'il appelle *dynamics of linkings*. Pressé de répondre sur ce qu'il entendait par cela, il invite à faire la distinction suivante : « Les réseaux représentent l'architecture de la complexité. Comme toute architecture, elle remplit une fonction. Les gens vivent dans

un édifice, marchent d'une pièce à l'autre et ainsi de suite. De la même manière des messages circulent le long des liens de l'internet ; des réactions chimiques prennent place le long des liens des cellules ; de l'information est transmise le long des liens des réseaux sociaux. »

Le complexe s'explique par une dynamique de flux sur une architecture réticulaire. L'image du réseau permet de montrer qu'il faut sortir de la relation arborescente/hiéarchique.

Nous avons l'habitude de parler de « lien social », de « tissu social », autant d'images statiques. « Nous avons une société parce que les gens choisissent d'interagir », rappelle László Barabási. La relation dynamique est à la base du dispositif social.

Vers un « individualisme réticulaire »

La technologie ne suffit pas à expliquer le succès du web d'aujourd'hui. Il correspond à une dynamique sociale préexistante à laquelle il permet de mieux s'exprimer. Il nous aide à mieux résoudre les problèmes qui la caractérisent.

Pour comprendre ce dont il s'agit, il convient de considérer (très brièvement) l'évolution sociale globale des cinquante dernières années. Une des expressions les plus simples pour en rendre compte (malgré tous les contre-exemples qu'elle peut susciter) est « l'incrédulité à l'égard des métarécits¹² », base du courant si mal baptisé « post-moderne ». Les grandes institutions cherchent à asseoir leur légitimité au moyen de grands récits fondateurs que nous avons de plus en plus de difficulté à accepter sans broncher (de la religion révélée du *Petit livre rouge* en passant par la « mission » des entreprises).

Les récits jouant un rôle structurant dans l'organisation sociale, le scepticisme accru face aux récits fondateurs ne peut qu'entraîner un rapport différent aux formes d'organisation. La relation entre individus et groupes s'en trouve altérée d'autant.

L'incontestable montée de l'individualisme fait que nous ne supporterions plus que groupes et communautés conservent leurs caractéristiques d'antan. Nous les voulons plus

souples. Mais nous voulons qu'ils s'adaptent, pas qu'ils disparaissent car nous avons toujours besoin des autres.

La formule la plus connue (elle n'est pas totalement satisfaisante mais elle nous est utile pour le moment) est celle « d'individualisme réticulaire » (*networked individualism*) mise en avant par Barry Wellmann, professeur à l'université de Toronto¹³.

Si les relations d'antan étaient essentiellement déterminées par les lieux (le village, le quartier, l'appel d'un téléphone fixe à un autre, par exemple), l'internet et la téléphonie cellulaire donnent la prééminence aux relations de personne à personne et aux groupes souples. Au lieu de dépendre d'une seule communauté, d'abord locale, nous sommes de plus en plus amenés à nous connecter à une grande variété de réseaux moins denses et plus dispersés géographiquement. Wellman utilise le terme « glocalisés » pour signaler qu'ils sont à la fois locaux et globaux. Nous préférons le terme « translocaux », dans la mesure où très peu de groupes, d'institutions ou de phénomènes sont effectivement globaux. Ils impliquent en revanche des individus participants en de multiples endroits ou des personnes et des groupes ayant des activités suivies dans plusieurs lieux (immigrants, travailleurs saisonniers, professionnels mobiles, touristes, entreprises multinationales, etc.). Peu importe que ces lieux incluent des quartiers d'une même ville, des villes d'un même pays ou situées dans des pays différents. Et peu importe que toute la planète soit concernée.

Wellmann définit l'individualisme réticulaire comme une attitude dans laquelle l'individu compte plus dans la gestion de ses réseaux que le groupe (qu'il s'agisse de la famille ou de l'entreprise dans laquelle il ou elle travaille)¹⁴.

Dans un article de référence écrit en 2001, il oppose cette notion à celle de « petite boîte » ainsi définie : « Les membres des sociétés traditionnelles organisées en petites boîtes ont le plus souvent affaire à d'autres membres des quelques groupes auxquels ils appartiennent : à la maison, dans le quartier, au travail. [...] Ces groupes ont souvent des limites pour marquer ce qui est inclus et une

organisation structurée et hiérarchique: contremaîtres et employés, parents et enfants, pasteurs et fidèles, dirigeants et membres. Dans une telle société, chaque interaction est à sa place : un groupe à la fois¹⁵. »

Certaines personnes, rappelle Wellmann, continuent à fonctionner essentiellement dans des « petites boîtes » traditionnelles et la plupart d'entre nous passons une partie de notre temps dans de tels groupes. Mais nous opérons de plus en plus « dans de multiples communautés partielles » de parents, voisins, amis ou collègues. Et, dimension tout aussi importante, nos « activités et relations sont informelles plutôt que structurées de façon organisée ».

L'évolution est facile à comprendre si on l'illustre par l'évolution des appels téléphoniques. Le numéro d'une ligne fixe correspond à un lieu qui appartient souvent à un groupe traditionnel (entreprise, foyer, etc.). Un numéro de téléphone mobile permet en revanche une communication de personne à personne indépendamment du lieu ET du groupe. « Le passage à un monde sans fil, personnalisé ouvre la porte à l'individualisme réticulaire alors que chacun change quand il veut de liens et de réseaux¹⁶. » Les gens conservent leurs connexions, bien sûr, mais ils le sont en tant qu'individus et chacun gère ses réseaux pour obtenir, suivant leurs besoins de l'information, une collaboration, un soutien affectif, voire un sentiment d'appartenance¹⁷.

« Jadis, nous appartenions à un groupe et nous n'avions pas beaucoup de marges de manœuvres » nous a expliqué Jeffrey Boase, un des collaborateurs de Wellmann. « Dans un village, tout le monde connaît tout le monde. Aujourd'hui, nos réseaux sont plus diversifiés et plus clairsemés. Nous avons plus de liberté pour choisir entre différents types de relations et pour entretenir celles que nous voulons. Le courriel aide beaucoup. » Il est particulièrement utile pour garder le contact dans des réseaux étendus et dispersés. C'est encore plus vrai des messageries instantanées.

L'évolution du marché du travail, où des équipes éphémères (*ad hoc*) sont formées autour d'un projet, avec des professionnels souvent détachés de toute structure d'entreprise qui changent

d'équipe tous les trois six ou dix mois, constitue une autre illustration intéressante du phénomène que nous décrivons ici.

Quoi qu'il en soit, la notion « d'individualisme réticulaire » a pour mérite d'indiquer que c'est la relation qui change et pour inconvénient de faire pencher la balance du côté de l'individu. Elle indique qu'il faut prendre l'individu « autrement » sans montrer que les groupes eux aussi changent. La confusion est abondamment entretenue, aux États-Unis notamment, par l'abus du mot « communauté ». Peut-être faudrait-il l'équilibrer par la notion de « communauté réticulaire », une autre façon de désigner ce que l'on a l'habitude d'appeler aujourd'hui le réseau social. C'est pour rendre compte de ces deux pôles et de la dynamique qui les anime que nous utilisons l'expression « dynamique relationnelle ».

Intitulée *The Strength of Internet Ties*¹⁸ (« La force des liens de l'internet »), une étude menée par le Pew Internet Project and American Life Project, montre, chiffres à l'appui, que l'internet joue un rôle important dans la vie de près de la moitié (45 %) des Américains. Il est « crucial » pour des dizaines de millions d'entre eux pour :

- ◆ obtenir une formation professionnelle complémentaire (21 millions) ;
- ◆ aider une personne atteinte d'une maladie grave (17 millions) ;
- ◆ choisir une école pour eux-mêmes ou pour un enfant (17 millions) ;
- ◆ acheter une voiture (16 millions) ;
- ◆ faire un investissement ou prendre une décision financière majeure (16 millions) ;
- ◆ trouver un nouvel endroit pour vivre (10 millions) ;
- ◆ changer d'emploi (8 millions).

Non contents de chercher des informations sur le web les gens y cherchent le soutien et les conseils de leurs amis et de leurs relations. Le temps que nous y passons n'affecte pas nos relations personnelles. Au contraire. « L'étude confirme que plus on envoie de courriels, plus on passe de temps avec

les gens ou plus on leur parle au téléphone¹⁹ », nous a expliqué Jeff Boase. « Elle confirme aussi que plus on voit nos relations en personne plus on leur envoie de mails. » « Les usagers de l'internet sont plus susceptibles que les non-usagers d'avoir reçu le soutien des membres de leurs réseaux sociaux quand ils ont eu à faire face à des événements importants de leur vie », ajoute-t-il.

Autrement dit, les relations alimentent les relations (même quand elles utilisent différents médias). D'où la notion de « dynamique relationnelle ».

La souplesse croissante dans les relations entre individus et groupes caractérise notre époque. Sans renoncer aux relations d'appartenance, nous tendons à multiplier les relations réticulaires transitoires à portée limitée, moins rigides et plus dynamiques.

Arrivé à une phase de maturité, le web est un outil que nous sommes d'autant plus portés à utiliser que le tissu social traditionnel est en pleine évolution et que les structures organisationnelles (institutions et marchés) satisfont de moins en moins.

Cela se traduit par le recours croissant des utilisateurs à la dimension participative du web, pour échanger aussi bien que pour publier, comme nous l'avons montré en introduction.

Nous sommes tous des webacteurs...

Ce que voyant, investisseurs, capital-risqueurs, start-ups et grandes compagnies accourent, comme l'illustre l'extraordinaire pouvoir d'attraction des conférences organisées autour du thème « web 2.0 », dont il est propriétaire, par Tim O'Reilly. Dès la troisième édition, fin 2006, il s'est vu obligé de démultiplier et d'ajouter au « sommet » de l'automne une « exposition » de printemps à laquelle sont venus participer nombre de petites entreprises attirées par la perspective de surfer une vague porteuse.

À l'été 2007, elles commençaient à donner l'impression d'être trop nombreuses.

Si l'on considère les sociétés créées autour d'outils et de services d'échange de documents (musique, photos, vidéos, etc.), force est de constater que leur originalité n'apparaît

qu'à qui consent un formidable effort d'imagination. Cela ne signifie pas pour autant que nous sommes en présence d'une bulle mûre pour un éclatement imminent, mais simplement qu'une consolidation du marché est inévitable. « Le capitalisme a besoin de quelques bonnes dégringolades pour rester sur le droit chemin » rappelait il y a peu Gérard Baker dans le *Times* de Londres²⁰.

Les institutions, pour leur part, ne sont pas insensibles à la vague. Mais elles n'avancent que très lentement, comme nous le verrons dans nombre de cas abordés dans ce livre. Derrière les multiples raisons invoquées, on retrouve presque toujours une hésitation compréhensible : en l'absence de modèles économiques performants, les risques sont évidents, alors que les perspectives de gains demeurent aléatoires, surtout sur les marchés de taille modeste.

Il apparaît, en outre, que la participation des usagers, la possible émergence d'une intelligence collective et la menaçante sagesse des foules ont de quoi impressionner et faire peur aux tenants d'un mode de pensée traditionnel. D'autant plus que ladite participation implique bien, quelque part, à un moment quelconque, un défi pour les structures et les modes de fonctionnement traditionnels des pouvoirs.

La raison pour laquelle les institutions considèrent la dynamique relationnelle avec méfiance est presque toujours la peur de perdre le contrôle. On le voit sur les sites de médias traditionnels qui se refusent encore à accepter des commentaires qui pourraient être apposés à côté de leurs articles ou qui s'attachent à les vérifier tous avant de les mettre en ligne.

Et pourtant, elles tournent, ou plutôt, « elles bougent ». Que ce soit sous la poussée du marché, de certains dirigeants plus audacieux, ou parce que leurs employés (notamment les plus jeunes) l'exigent, les institutions avancent à leur rythme et avec le souci de conserver un certain équilibre.

La tension qui en résulte avec la poussée relationnelle est manifeste, comme l'illustre de manière particulièrement claire l'adaptation des entreprises et notamment des entreprises de service.

À LA RECHERCHE DE L'EFFICACITÉ RELATIONNELLE

Dans ce contexte, l'époque semble marquée par la tension entre la poussée relationnelle impulsée par un grand nombre de webacteurs et de start-ups d'un côté, et les lenteurs de la mécanique institutionnelle de l'autre.

La recherche spontanée et désordonnée de nouvelles formes de relations et d'organisation se heurte à la résistance (parfois), à la lenteur (toujours) des institutions et de leur mécanique prudente.

Dans le même temps, la dynamique en marche sans freins dans certains espaces semble entraîner un début de réserve face à des offres comme celles de Twitter ou Facebook.

Twitter

Twitter.com est un hybride de SMS-messagerie instantanée-blogs. Il permet d'envoyer et de recevoir, sur son portable ou sur un ordinateur, des messages de 140 caractères maximum.

Le site invite ceux qui s'y inscrivent à répondre à une seule question : « Qu'êtes-vous en train de faire ? »

Les réponses littérales sont légion, du genre : « Je viens de louper le bus » ou « J'ai fini mon sandwich ». Si les blogs permettent de publier pour des millions d'utilisateurs le récit de la vie d'un chat, on peut, grâce à Twitter, la suivre à la minute et se maintenir ainsi informé de l'instant où il se gratte, ronronne ou dévore sa pâtée.

Vous pouvez vous en rendre compte en allant directement à la page d'accueil sur laquelle tous les messages arrivent ou, mieux encore, en visitant Twitvision.com. Vous y trouverez une carte du monde sur laquelle les messages apparaissent, accompagnés de la photo de leur auteur, à mesure qu'ils sont mis en ligne. Fascinant.

Les messages ainsi envoyés peuvent être vus de tous ou limités à un réseau d'amis. À l'inverse, chacun peut s'inscrire au système de distribution qui lui convient le mieux.

Bref, simple et rapide, le service apporte une instantanéité sans effort aux réseaux sociaux les plus souples comme les plus denses.

Le mot *twitter* se traduit par « taquiner » et *twit* par « idiot ». Le fondateur, Evan Williams²¹, est connu pour sa participation à la création de Blogger, un programme de blogs absorbé par Google.

Chacun peut limiter les messages qu'il reçoit. L'outil peut servir à des petits groupes dont les membres veulent rester en contact intense ou qui

ont une tâche précise à réaliser dans un temps raisonnablement court. Il permet alors de coordonner l'activité d'équipes de travail comme, par exemple, des reporters lors d'une grande manifestation ou d'une catastrophe. Il peut aussi être très utile pour la diffusion d'informations brèves à un grand nombre de personnes. Certains blogueurs s'en servent régulièrement. Aux États-Unis, la campagne présidentielle de 2008 est clairement marquée par l'usage qu'en font candidats, activistes et journalistes.

Mais le problème avec ce site très à la mode au printemps 2007, c'est qu'on finit par être enseveli sous une avalanche d'informations d'utilité douteuse. La saturation guette, or ce genre de services se multiplient (Williams lui-même a créé Pownce.com qui permet d'échanger des documents). C'est ce qu'affirmait la blogueuse et créatrice d'entreprise Mary Hodder en juin 2007 quand elle a mis en avant la notion d'« excès d'information sociale²² ».

« C'est terrible, dit-elle, Je sais tellement de choses – dans les moindres détails – sur les amis qui sont sur les mêmes réseaux que moi que nous n'avons plus rien à nous dire quand nous nous retrouvons. Je sais déjà tout ce qu'ils font. Ils m'ennuient », nous a-t-elle confié au cours d'un entretien.

Si la dynamique relationnelle du web permet de satisfaire un profond besoin social, elle a tendance à s'emballer. La « bête » (c'est-à-dire nous, qui la composons) a besoin de trouver son équilibre, sa maturité. Le marché en a besoin s'il veut éviter la surchauffe, les webacteurs aussi s'ils ne veulent pas succomber à l'excès d'information sociale de même que les institutions si elles veulent se mettre à jour.

Après l'engouement suscité par la découverte d'une dynamique relationnelle nouvelle, beaucoup d'utilisateurs commencent à se demander s'ils n'ont pas intérêt à la gérer de façon plus efficace sous peine de se trouver dépassés.

Que nous le voulions ou non, la tendance est à la recherche d'une plus grande efficacité relationnelle.

Le vrai défi consiste à tirer parti de toutes les opportunités que nous offrent ces nouveaux outils et les effets de réseaux qu'ils permettent sans se laisser déborder. L'histoire que nous racontons dans ce livre est celle de l'émergence d'une dynamique relationnelle accrue et du passage à la recherche d'une plus grande efficacité dont nous ne pouvons encore que discerner les contours.