

### Des définitions :

- « *Étymologiquement le mot réseau vient du latin "rete" qui signifie "filet", donnant naissance à l'adjectif "réticulé" Un réseau est un ensemble de nœuds ou (pôles) reliés entre eux par des liens (canaux). Les nœuds peuvent être des points massiques simples ou des sous-réseaux complexes. Les canaux sont à leur tour des flux de force, d'énergie ou d'information. La notion de réseau renvoie primitivement à celle de capture, de chasse. Par transposition, le réseau est ainsi un outil de capture d'informations (les réseaux de renseignement). Cette référence au filet est plus évidente en anglais où réseau se dit "network", littéralement "un filet qui travaille" ».* Wikipédia
- « *Le réseau constitue, à un moment donné, sur un territoire donné, la réponse organisée d'un ensemble de professionnels et/ou de structures, à un ou des problèmes précis, prenant en compte les besoins des individus et les possibilités de la communauté. Contrairement aux organisations de type classique, qui sont normalisées, le réseau est une structure complexe dont les limites ne sont pas définitivement tracées, dont les règles de fonctionnement ne sont pas codifiées et dont les ramifications sont hétérogènes ».* Pierre A. VIDAL-NAQUET
- « *Un réseau dépend des contributions de ses membres - s'il n'y a pas de contributions, il n'y a pas par conséquent de constitution de réseau, quelle que soit la façon dont les structures et les approches ont été élaborées ».* Irène TÂUBER, Almut HAHN, Claudia HEID
- « *Le modèle « en réseau » est un modèle utilisé pour représenter une forme d'organisation sociale où divers éléments sont reliés entre eux (niveau statique) et/ou communiquent à travers des échanges (niveau dynamique). Ce modèle a été importé par le secteur des soins de santé avec l'objectif principal de relier les différentes ressources sanitaires sur un territoire et de les mobiliser en vue d'offrir aux patients des soins continus, mieux coordonnés, mieux intégrés et centrés sur leurs besoins.* »

---

### « Travailler en réseau » ne signifie pas la même chose que « travailler dans un réseau »<sup>1</sup>.

Travailler en réseau suppose de travailler en « coopération » et pas seulement de juxtaposer son rôle à celui des autres acteurs.

Se poser un certain nombre de questions pour travailler en réseau:

- Quelles sont les principales finalités du travail en réseau ?
- Peut-on distinguer les enjeux auxquels peut répondre un travail en réseau et les finalités de ce travail ?
- Quelles sont les principales conditions à réunir pour maximiser les chances qu'ils fonctionnent et apportent une valeur ajoutée ?
- Comment assurer l'efficacité des réseaux de partage et de capitalisation des pratiques professionnelles dans les organisations et entre les organisations ?

### Travailler en réseau : quels enjeux, quelles finalités ?

Il est important de distinguer les enjeux et les finalités d'un travail en réseau. Des acteurs peuvent se mobiliser autour d'enjeux qui donnent du sens à des finalités à poursuivre et à des résultats attendus à produire.

Les 4 finalités du travail en réseau

#### 1. Les réseaux de support d'un acteur individuel ou collectif

« *Il est de plus en plus difficile pour un professionnel d'être compétent tout seul. La raison d'être des réseaux de support d'un acteur individuel ou collectif est de lui fournir les "ressources" (savoirs, expertises, informations, relations...) qu'il ne possède pas personnellement et dont il a besoin pour agir. »*

Il s'agit de fournir à un acteur individuel ou collectif des « ressources » (savoirs, expertise, informations, relations, financement...) dont il a besoin pour agir mais qu'il ne possède pas face à un problème à résoudre, à un événement ou un aléa auquel il doit faire face, à un projet qu'il a à réaliser. Cet acteur pourra alors faire appel à un réseau de soutien pour obtenir des informations, des savoirs ou des savoir-faire qui lui manquent et qu'il devra combiner avec ceux qu'il possède. C'est le cas, par exemple, pour des agents de soins dans un hôpital organisé en pôles d'activités transversales, pour un travailleur social devant trouver des appuis juridiques, informatiques ou informationnels de bases de données.

#### 2. Les réseaux d'action collective

« *Ils sont basés sur un objectif commun de production collective. Ils nécessitent une collaboration entre les acteurs du réseau pour atteindre les objectifs fixés. Leurs actions peuvent être le développement d'un outil en commun, l'organisation d'une manifestation, la constitution d'une force collective de proposition ou d'influence... ».*

La finalité explicite est alors une production ou une action à réaliser ensemble par plusieurs acteurs. Ils ne sont pas au service d'un acteur mais au service d'une mission collective.

On peut y trouver des réseaux organisés autour d'une mission de veille (juridique, santé, sociale...), des réseaux visant à proposer une offre commune de formation, des réseaux cherchant à faire reconnaître un domaine d'activités, à se positionner comme une force de proposition, des réseaux se donnant comme objectif la création en commun d'un outil pédagogique ou de communication ... Toutes ces finalités convergent vers la nécessité d'une conjugaison des compétences et une mise en œuvre d'une intelligence collective. Avec ce type de finalité, le réseau se constitue comme un acteur collectif.

#### 3. Les réseaux de partage et de capitalisation des pratiques professionnelles

« *La mission confiée à ces réseaux consiste à faire progresser les pratiques de chacun à partir de leur partage et de la création d'un savoir commun. Ils visent une valeur ajoutée tant au niveau collectif d'une organisation qu'au niveau des individus participant à ce travail de mutualisation. »*

Il existe dans les organisations et entre les organisations de multiples expériences ou des pratiques novatrices qui restent localisées et qui ne dépassent pas le stade de l'expérience pilote. C'est pourtant une source de progrès considérable, mais qui exige un investissement méthodologique, pour pouvoir être exploitée.

---

<sup>1</sup> in « Travailler efficacement en réseau : une compétence collective », Guy Le Boterf

#### 4. Les réseaux d'appui et d'apprentissage mutuel

« Ces réseaux ont pour finalité de rendre possible l'enrichissement des uns par les autres, en échangeant des savoirs ou des savoir-faire, en fournissant des aides réciproques, en faisant en sorte que chacun des membres soit simultanément apporteur et offreur, formateur et formé, enseignant et enseigné. »

Au travers de cette finalité, les acteurs du réseau ne cherchent pas à créer un savoir collectif mais à rendre possible l'enrichissement des uns par les autres.

#### Une finalité peut en cacher une autre

Chacune de ces finalités n'est pas exclusive. On peut observer qu'à côté d'une finalité principale, peuvent prendre place d'autres finalités qui l'accompagnent. C'est par exemple le cas de réseaux qui affichent une finalité principale d'action collective mais qui organisent également des processus de partage et de capitalisation de pratiques professionnelles et des moments de soutien à des acteurs du réseau. Des modes d'organisation distincts, des modalités de travail différenciées et des pilotages particuliers en résulteront.

#### Coopérer c'est interagir

La coopération est le maître mot du travail en réseau. Mais que veut dire « coopérer » ?

Trop souvent cela est entendu comme « échanger » ou « communiquer ». Et savoir coopérer ne saurait se réduire à des attitudes d'ouverture ou à des savoir-faire de communication.

Il est nécessaire de penser la coopération en termes d'actions de coopération. Elles peuvent être variées :

- les apports réciproques que peuvent se fournir mutuellement les acteurs d'un réseau, par exemple : transmettre une information, valider l'action d'un autre membre du réseau, faire connaître les résultats d'un retour d'expérience, effectuer un apport d'expertise, proposer un point de vue différent...
- les actions réalisées en commun, par exemple : négocier, construire ensemble (un outil, un cahier de charges...), décider en commun...
- réaliser des actions synchronisées, en cohérence...

Il est donc utile d'élaborer une « cartographie des coopérations clés » requises de façon à pouvoir prendre les mesures nécessaires pour les assurer et pour pouvoir veiller à leur réalisation en temps opportun.

#### Réunir un ensemble cohérent de conditions favorables pour réussir

Tous les réseaux sont fragiles. La mise en coopération et en synergie des contributions individuelles se réalise rarement et durablement de façon spontanée. On ne peut forcer personne à coopérer.

Il est nécessaire de créer et de maintenir un environnement maximalisant les chances qu'un réseau fonctionne de façon optimale : plus un réseau bénéficie de façon pérenne d'un ensemble cohérent de conditions favorables, plus sa probabilité de réussite sera grande. Une règle d'or sera à respecter : « *mieux vaut une cohérence forte entre des mesures simples qu'une cohérence faible entre des mesures sophistiquées* ».

#### 3 grandes catégories de conditions doivent être réunies :

- **le savoir coopérer** : la maîtrise des langages transverses et spécifiques, la construction de représentations partagées, le choix et la mise en œuvre de méthodes de travail en réseau adaptées aux finalités poursuivies, l'établissement de relations d'intercompréhension et non seulement de communication, le fonctionnement de boucles d'apprentissage collectif (retours d'expériences, revues de projets, bilans de fonctionnement...), la capitalisation progressive des résultats...
- **le pouvoir coopérer** : l'organisation et la qualité d'une fonction de pilotage (politique, opérationnel, régional...), un financement suffisant, l'explicitation des résultats attendus en termes évaluables, la composition appropriée du réseau en fonction de ses objectifs, le fonctionnement d'instances de régulation, la définition et le respect de règles communes, la mise à disposition de supports documentaires et des technologies de communication, la connaissance par chacun des ressources qu'il peut attendre des autres, le soutien par parrainage ...
- **le vouloir coopérer** : la visibilité des enjeux et de la valeur ajoutée attendue par les acteurs du réseau, la valorisation des contributions individuelles, la reconnaissance des avancées collectives, le soin apporté aux relations de convivialité et de solidarité, l'élaboration concertée d'une charte fixant des conditions pour établir et garantir des relations de confiance...

Ces conditions ne se réunissent pas spontanément. Il est important qu'une fonction de pilotage veille à leur mise en place et à leur pérennité. Il en va du développement durable du travail en réseau.