

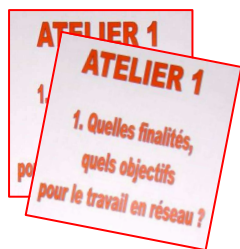
# Résumé des ateliers

Comment agir pour une meilleure lisibilité d'un fonctionnement en réseau ?



## I] Quelles finalités, quels objectifs pour le travail en réseau ?

L'objectif de cet atelier était de produire, pour la revue Formation et territoire n°13, un article sur la finalité du travail en réseau, afin de mettre en valeur le travail en réseau et en détecter des pistes de développement.



### TYPE DE RESEAU PAR FINALITE / OBJECTIFS POURSUIVIS



#### Action collective

##### 1) pour produire et agir

- . Création d'outils communs

##### 2) pour défendre un intérêt commun

- . Lutttes communes, approches militantes
- . Défense des valeurs communes au plan politique (pour la CRES par ex.)
- . Reconnaissance d'un secteur, d'un acteur
- . Corporatisme, lobbying (avoir plus de poids dans les décisions)

#### Partage et mutualisation de pratiques

- . Echanges de pratiques professionnelles (ex. groupe sur l'offre de formation régionale à l'Arifor)
- . Capitalisation + ou - formalisée pour assurer la réutilisation des bonnes pratiques, avec ou sans adaptation

#### Mutualisation de moyens

- . Mutualiser et réduire les coûts
- . Meilleure lisibilité grâce à la création d'une image et d'une communication unique

#### Action d'appui et d'apprentissage mutuel

- . Acculturation et formation mutuelles (RFE)
- . Connaissances mutuelles, culture commune (RECI)



« Dans un réseau il faut garder sa propre identité mais partager. Le rôle des acteurs est par conséquent d'être au service des membres du réseau. »

« Le travail en réseau c'est fédérer »

« Le travail essentiel en réseau national porte sur l'échange de pratiques et sur l'ingénierie. »

## PRINCIPALES PROBLEMATIQUES RENCONTREES

- **Trouver un consensus sur les valeurs du réseau** ⇔ Repérer un dénominateur commun, par exemple « 1 personne = 1 voix » dans l'économie sociale et solidaire ;
- **Identifier les apports / plus values escomptés pour les membres du réseau** ⇔ Ces derniers ne se décrètent pas et devraient pouvoir être explicités (formation ? financement ? consolidation de l'emploi ? méthode de travail ? processus de production ? formalisation ? Etc.) ;
- **Créer la confiance dans un réseau** ⇔ c'est permettre l'action collective et la garantir ;
- **Construire / développer des réseaux institutionnalisés** (par ex. celui des Espaces métiers) ⇔ les commanditaires partent souvent du principe que leur valeur ajoutée est évidente alors qu'elle émerge généralement de travaux concrets, techniques, réalisés en commun ;
- **Formaliser les activités du réseau** ⇔ est-ce une nécessité ? Sur quelles dimensions ou activités ?

## POINTS DE CONVERGENCE ENONCES

- Des **objectifs** ciblés par réseau ;
- Des **consensus** différents selon les types de réseaux ;
- Des éléments de **culture commune** ;
- Des conditions à réunir dont le besoin de connaissances mutuelles (partenaires, environnement d'intervention) ;
- Des **formalisations** nécessaires ;
- Des développements du **travail en réseau** notamment lié au contexte global de **raréfaction des moyens**, tant pour les réseaux à vocation de reconnaissance « politique » (Cresca...) que pour ceux intervenant dans une logique de mutualisation (Intercarif, Espaces métiers...).

## AXES DE PROGRES

Les axes de progrès évoqués relèvent essentiellement du fonctionnement du réseau, *la typologie des réseaux ne faisant pas sens* :

- Création d'**indicateurs** mesurant la satisfaction des membres du réseau ;
- Mise en place et systématisation d'une **culture de l'évaluation** (objectifs => résultats) ;
- Acceptation de l'idée de **supprimer des réseaux** dès lors que ces derniers ont atteint leur objectif ou que leur objet devient caduc. Cette problématique est particulièrement sensible dans le cas des empilements de réseaux (à vocation de reconnaissance politique ou de reconnaissance de valeurs idéologiques).

## II] Quelles formes de coopération pour le travail en réseau ?

*L'objectif de cet atelier était d'échanger sur les formes de coopérations existantes dans les réseaux représentés, afin d'en identifier les pratiques actuelles et de repérer celles qui pourraient être réutilisées dans les différents réseaux.*



### FORMES DE COOPERATION

#### Apports réciproques

- **Partage de ressources** variées : expertise, savoir-faire ou retours d'expériences des membres, service juridique ou fonds documentaire commun... ;
- **Echange d'informations** à l'échelon régional afin de prendre du recul par rapport à un territoire local plus restreint, ce qui est un exemple de processus de professionnalisation pratiqué par le réseau des Espaces métiers ;

#### Actions en commun

- Coproduction d'**outils de communication** communs au réseau ;
- Création collective de **supports pédagogiques** et de formation au service des membres d'un réseau, comme *L'Eventail* pour le réseau AFB ;
- **Veille** mutualisée sur des thèmes ciblés (par ex. droit de la formation pour le Groupe RFE, illettrisme pour le dispositif Compétences clés) ;

#### Actions de synchronisation, de convergence ou de mise en cohérence

- Recours à la **fonction d'animation** de réseau (coordination, régulation, appui...) ;
- Détermination de **méthodes de travail** adaptées par réseau ;
- Définition de **plans d'actions** et de programme d'animations concertés, souvent à l'échelon régional, déclinés sur un territoire à différentes échelles (bassin d'emploi, département...) ;
- Participation à des **groupes de réflexion** et de travail thématiques ;
- Actions de **professionnalisation** intra réseau ou parfois inter structures ;
- Temps de **capitalisation** des activités du réseau (outils de fonctionnement, de suivi, de communication, etc.) avec mise en ligne de plus en plus fréquente des traces des travaux dans un espace de travail collaboratif accessible à distance, à tout moment.

#### 3 mots clés par participant pour qualifier le travail en réseau (coopération) :

Résolution de problème Créativité Communauté	« Liberté, Egalité, Fraternité »	Choix Ecoute Méthode
Communication Animation Action	Appartenance Echange Formalisation	Culture (sens commun) Volontariat Complicité
Compromis Communauté Animation	Complémentarité Différenciation Confiance	Intelligence des situations Confiance Innovation
Culture et sens commun, Volontariat Complicité	Pouvoir, Savoir, Vouloir coopérer	Rencontres d'échanges Plan d'actions Indicateurs

## PRINCIPALES PROBLEMATIQUES RENCONTREES

- **Mise en œuvre d'un projet de réseau** ⇔ nécessité de définir pratiquement les pistes de collaborations les plus efficaces... ce qui n'est pas si facile qu'il y paraît au premier abord ;
- **Fréquence des rencontres de réseau** ⇔ frontière entre obligation (contrainte) et liberté de participer à des rencontres prédéfinies (risque de routine et de baisse de participation) ; articulation entre moments de travail imposés et temps de travail imprévus demandant de la réactivité par rapport à des événements d'actualité, des questions nouvelles, etc. ;
- **Traces des activités du réseau et rôle de l'écrit** ⇔ compromis à trouver entre la rédaction de documents et le temps à y consacrer par les professionnels confrontés à une gestion de leur temps toujours plus serré, ce qui pose la question de l'énergie physique à consacrer à l'écriture au regard de l'énergie communication à dépenser dans l'urgence ; tendance à la cohabitation entre un monde d'experts d'un côté et un monde de terrain de l'autre ;
- **Rituels et culture commune** ⇔ place et impact du sentiment d'appartenance dans la dynamique de réseaux.

### Illustration d'un processus de coopération en vue de créer un guide qui permettra de mieux acheter un produit e-learning sur étagère :

\* Problématique traitée suite à la demande d'un OPCA : comment mieux acheter un produit e-learning sur étagère ? ;

\* Organisation par le FFFOD (Forum Français pour la Formation Ouverte et à Distance) d'un groupe de travail à distance pour répondre à une demande de l'un de ses membres, en faisant appel à l'intelligence collective de ses autres membres ⇔ par courriel ;

\* Temps n° 1 de coopération = recueil d'informations auprès des membres FFFOD volontaires sur le thème des critères d'achat pour un produit e-learning ⇔ 2 réunions en conférence téléphonique avec trace écrite de chaque avancée à l'issue des réunions : objectifs définis, précision sur les modalités de travail, recensement des critères d'achat de produits e-learning par l'animation assurée par le FFFOD, mis à disposition dans un wiki ;

\* Temps n° 2 de coopération : confrontation des contributions de chaque membre du groupe de travail FFFOD ⇔ production collective d'un tableau Excel résumant l'ensemble des critères d'achat et leur degré d'importance, suite à un processus de décision sur les critères à retenir et la façon de les pondérer ⇔ par courriel + téléphone ;

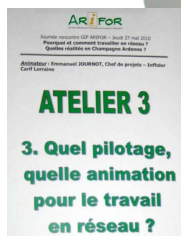
\* Temps n° 3 : diffusion des résultats du groupe de travail par envoi du tableur Excel produit de façon consensuelle par courriel et par mise à disposition dans le blog du FFFOD.

## POINTS DE CONVERGENCE ENONCES

- Programmation de **moments de travail** selon une **périodicité** variable, complétés de moments **réactifs** en intersession en fonction des besoins, en recourant par exemple aux échanges par courriel ;
- **Traces écrites** des réalisations du réseau, d'une part en vue de la valorisation de leurs activités notamment auprès de ses partenaires et financeurs, d'autre part pour faciliter la mutualisation voire la capitalisation de pratiques ; l'absence d'écrits peut présupposer un réseau plus informel ;
- **Culture**, identités, rites, habitudes, historique... éléments indispensables au bon fonctionnement d'un réseau.

## III] Quel pilotage, quelle animation pour le travail en réseau ?

*L'objectif de cet atelier était de faire le point sur les modes existants de pilotage et d'animation de réseaux, afin d'en comprendre le rôle spécifique et de dégager des pistes d'amélioration pour optimiser leur fonctionnement coopératif.*



### ENJEUX DU PILOTAGE



Préalable annoncé par les participants

*Nécessité de distinguer les réseaux poursuivant un objectif commun d'une part, les coopérations entre structures ayant chacune un objectif spécifique d'autre part.*

*Que se passe-t-il quand un réseau construit par ses membres voit arriver des financeurs qui s'en préoccupent à posteriori ? Faudrait-il créer un quid sur le réseau existant ? Attention au risque de dénaturation des valeurs du réseau...*

### A quoi peuvent servir une fonction de pilotage et d'animation ?

- ⇒ A définir la feuille de route du réseau (**orientations** générales) ;
- ⇒ A mettre en place une **interface** entre les membres du réseau et le pilotage, souvent une fonction dite d'animation, pour la déclinaison opérationnelle des orientations ;
- ➔ Pilotage et / ou animation, des **garants** potentiels pour le bon fonctionnement d'un réseau dans la durée

### Quelles différences entre pilotage et animation ?

Le pilotage et l'animation de réseaux sont nécessairement différents selon la typologie des acteurs.

	Pilote / Pilotage	Coordination	Animateur / Animation
Fonction principale et qualités humaines	<p style="text-align: center;">« <b>Conducteur</b> »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commande des attendus vis-à-vis d'un réseau (cahier des charges)</li> <li>- Définition d'orientations (feuille de route contenant objectifs, délais, moyens et indicateurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Aide à la décision</b> envers le pilotage, plus prononcée que pour la fonction animation</li> <li>- Appui technique au pilotage</li> <li>- Coordination des activités du réseau en lien avec le pilotage</li> </ul>	<p style="text-align: center;">« <b>Chauffeur</b> »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interface entre le réseau et le pilotage</li> <li>- <b>Impulsion</b>, action et accompagnement habituel du réseau (mise en œuvre des moyens définis)</li> <li>- Fonction de « <b>garde fou</b> », de contre-pouvoir face au pouvoir du pilote</li> </ul> <p>=&gt; Leader charismatique =&gt; Capacité à négocier (recherche de compromis)</p>

- \* Pilotage parfois partagé ⇔ il s'agit alors d'une co-construction avec les membres du réseau
- \* Pilotage parfois tournant entra pairs, chaque membre ayant sa légitimité (groupe RFE)
- \* L'animateur est souvent celui qui rend compte au pilotage et qui lui formule des retours argumentés pour aider à la définition de nouvelles orientations (MILO, Espaces métiers par ex.)

## PRINCIPALES PROBLEMATIQUES RENCONTREES

- **Prégnance de la dimension politique sur le financement et le fonctionnement des réseaux institutionnels** ⇔ injonction entre les besoins et motivation des acteurs et les orientations ; quelle place de la politique ? Risque de politisation des réseaux par les financeurs politiques ; pilotage et financement, dictat de l'indicateur ? La corrélation entre financement de projet et survie de structures n'induit pas forcément un travail en réseau d'où la question délicate suivante : le pilote serait-il un bras armé du financeur ? ;
- **Capacité d'impulser le « vouloir coopérer » par l'animateur** ⇔ animation d'un réseau par un salarié dédié ou une personne choisie parmi les membres ? ; comment obtenir l'adhésion de la totalité des membres du réseau ? ; travail à conduire sur les conditions de réussite liées à la dimension « pouvoir coopérer » ;
- **Outils et moyens pour le partage d'informations et le travail coopératif** ⇔ choix du mode de pilotage et du pilote (tournant ? Partagé ? Etc.) ; interface entre les membres du réseau et le pilotage, un animateur / coordonnateur comme garant technique, dans l'idéal sans lien hiérarchique avec le pilote ni nomination par ce dernier.

## POINTS DE CONVERGENCE CITES

- Nécessité d'un mode de **gouvernance** et d'une feuille de route du réseau ;
- **Cohérence** entre les objectifs du réseau et les objectifs des membres ;
- **Valeur** commune pour l'objet de travail en réseau ;
- **Indépendance** des animateurs par rapport aux pilotes ;
- Mission prioritaire de l'animateur : animer le **vouloir coopérer** ;
- Qualités humaines essentielles : esprit de synthèse, capacité à faire vivre un réseau, écoute ;
- **Outils de partage** d'information entre les membres du réseau.

## AXES DE PROGRES

- Améliorer la **communication** à l'intérieur du réseau (capitalisation / centralisation des activités ou pratiques, sans pollution et en respectant la temporalité de chacun) ;
- Progresser dans le processus de **veille** partagée ;
- Mieux **valoriser** le travail du réseau.

## IV] A quelles conditions réussir le travail en réseau ?

*L'objectif de cet atelier était de repérer des éléments qui, selon les participants, favorisent la réussite d'un réseau au sens coopération du terme et d'en déduire certaines conditions de réussites récurrentes.*



### DIFFICULTES DU TRAVAIL EN RESEAU

Travailler en réseau nécessite un environnement favorable à la coopération car on ne peut pas forcer des individus à coopérer ensemble.

La coopération peut être considérée comme un **mixte de savoir, de pouvoir et de vouloir coopérer** et les membres d'un réseau peuvent rencontrer des difficultés sur une ou plusieurs de ces dimensions.

Les **difficultés** évoquées lors du déroulement de l'atelier ont été les suivantes :

<b>Vouloir coopérer</b>	<b>Pouvoir coopérer</b>	<b>Savoir coopérer</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Trop grande motivation</b></li><li>- <b>Conflits</b> d'intérêts =&gt; Charte et relations de confiance, adhésion</li><li>- <b>Lassitude</b></li><li>- <b>Savoir-être</b> =&gt; Solidarité et convivialité, visibilité de la valeur ajoutée collective et individuelle</li><li>- <b>Faire en collectif</b> (investissement de chacun) et non en individuel ni faire-faire</li><li>- Identification de la <b>plus value</b> =&gt; Valorisation des contributions individuelles et des résultats collectifs, synthèse des avancées du réseau</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Multiplicité des réseaux <b>sans relation</b> =&gt; Composition du réseau, instances de régulation, légitimité des membres</li><li>- Manque de <b>communication</b> =&gt; Explicitation des résultats et de la valeur ajoutée attendus, règles dans les échanges, méthodes de travail communes</li><li>- Manque de <b>moyens</b> humains =&gt; Cartographie des ressources</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manque de <b>communication</b> =&gt; Création et maîtrise d'un langage commun, construction et actualisation de représentations partagées</li><li>- Freins liés à la <b>culture française</b> =&gt; Conception et confection d'outils communs, partage et mutualisation de ressources en appui de la maîtrise des TIC (espace de travail collaboratif, messagerie électronique, téléconférence...), indépendamment de tentations de prise de pouvoir ou de logiques concurrentielles</li></ul>

### PROBLEMATIQUES DOMINANTES

- **Vouloir coopérer** ⇔ difficulté à gérer des personnes qui monopolisent les travaux du réseau (fortes personnalités, appropriation du travail collectif par un individu, etc.) et à redonner le droit de parole et d'action aux autres membres ;

#### **Pistes pour canaliser les membres du réseau vers les résultats collectifs visés :**

- expliciter ou rappeler les règles adoptées dans le réseau
- instaurer une fonction de pilotage garante du fonctionnement du réseau
- identifier ou préciser les tâches de chacun par écrit (rôle du pilote ou d'un modérateur)

## POINTS DE CONVERGENCE

- **Nécessité de formaliser pour cadrer un minima l'activité du réseau**
  - ⇔ si possible rédiger dès le début du projet de réseau pour en expliciter la finalité, les objectifs et ainsi lui laisser la possibilité de dire « oui » ou « non » à telle ou telle sollicitation - « **Il faut formaliser mais attention nous n'avons pas toujours la possibilité de cadrer.** » (dans le cadre d'un réseau qui comporte une démarche d'animation de partenaires) ;
  - ⇔ faire travailler ensemble les acteurs qui ont leurs propres enjeux économiques passe par une bonne compréhension des intérêts de chacun - « **Avant de formaliser, il faut fédérer.** » ;
  - ⇔ trouver un équilibre entre cadre et marge de manœuvre pour agir. Le cadre n'est pas toujours restrictif, il est plutôt là pour donner confiance et apporter une base commune de travail. Pour certains réseaux, le cadre doit prévoir un projet politique bien arrêté afin d'en faciliter la validation étape par étape par les politiques.

### Exemple sur la réforme des chambres de métiers et de l'artisanat : fusion de missions départementales au plan régional :

Un cadrage politique fort qui définit la place de chacun :

- synthèse progressive des avancées, validation des étapes pour construire une volonté commune marche par marche ;
- positionnement du réseau comme force d'innovation pour aboutir à des productions qui ne verraient pas le jour par une seule structure ;
- réseau, du savoir-être au-delà du savoir faire.

- **Besoin d'adhésion à un projet pour développer efficacement un réseau**
  - ⇔ mettre chaque acteur au centre du projet ;
  - ⇔ donner du sens au réseau, à ses actions, ainsi qu'à chaque membre (responsabilité de l'animateur ou du pilote) ;
  - ⇔ dépasser les limites personnelles à atteindre des objectifs, en s'appuyant sur un réseau et donc ses ressources et les motivations différentes qu'il possède (rôle de l'animateur) ;

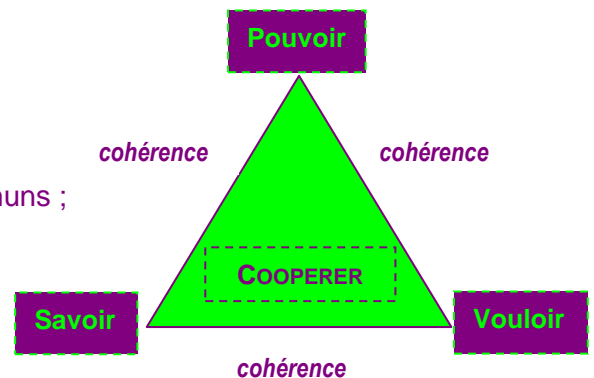
## SYNTHESE DES CONDITIONS DE REUSSITE CITEES

**Il faut chercher une cohérence forte et plutôt sur des mesures simples que compliquées, autour du triangle savoir / pouvoir / vouloir coopérer, en fonction de la typologie des réseaux :**

- caractère multiple / fermé des réseaux ;
- cohabitation bénévole / salarié.

Atouts pour une cohérence forte :

- identification et **lisibilité** du réseau et de ses acteurs ;
- **coordination** (pilotage), animation et facteurs humains ;
- **vision** commune, conception de projets et d'outils communs ;
- finalité, objectifs et **évaluation** des résultats ;
- **échanges réciproques** (ressources, apports mutuels) ;
- **communication**, grammaire commune ;
- mutualisation des **moyens** (matériels, RH, etc.) ;
- **capitalisation** des pratiques et **accès** grâce aux TIC ;
- régularité des rencontres et taux d'**assiduité** des participants.



## PISTES DE PROGRES

- Construire une **boîte à outils** pour l'application des 3 VSP (Vouloir / Savoir / pouvoir coopérer) ;
- Différentes **formations** : **gestion de projets, conduite de réunions** (régulation / concertation).