

# SAVOIR TRAVAILLER EN RÉSEAU : UNE COMPÉTENCE COLLECTIVE À DÉVELOPPER DANS LES ORGANISATIONS ET LES TERRITOIRES



**Guy  
Le Boterf** <sup>(1)</sup>

Le développement des compétences individuelles et collectives est chaque jour davantage à l'ordre du jour des entreprises, des organisations, des associations, des collectivités territoriales, en particulier dans les régions, les départements, les bassins d'emploi. Il en va particulièrement d'un savoir-faire particulier qu'elles doivent maîtriser : le travail en réseau.

Dans ce bref article je ne traiterai pas des réseaux informels (qui peuvent être très importants pour agir efficacement) ou des réseaux dits sociaux tels que facebook. Il ne sera question que des réseaux organisés.

## Je propose de définir un ensemble d'acteurs travaillant en réseau comme :

- un système organisé de relations entre ces acteurs (il s'agit donc d'un système explicitement organisé et non pas d'un réseau informel) ;
- situés « à distance » (il peut s'agir d'une distance géographique ou d'une distance « institutionnelle ». Dans ce dernier cas les acteurs peuvent être situés de façon proche géographiquement mais se méconnaître institutionnellement). Cette distance fait la différence avec un travail en équipe ;
- engagés dans une durée souvent indéterminée (le réseau peut se renouveler au cours de divers projets) ;
- ayant besoin de mettre en œuvre des relations de coopération nécessitées par leur interdépendance (chacun a besoin des autres) ;
- échangeant entre eux des ressources variées (matérielles, informationnelles, financières, expertises...) ;
- en vue de parvenir à une valeur ajoutée collective (obtenir par le travail en réseau des résultats que l'on n'aurait pas pu obtenir individuellement ou par la simple addition des actions et des compétences des acteurs), en référence à des enjeux (sociaux, économiques, culturels...) et des finalités professionnelles qui y sont liées.



<sup>(1)</sup> Expert consultant en gestion et développement des compétences. Directeur du cabinet Le Boterf Conseil (Paris) et professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada). Auteur de « Travailler efficacement en réseau : une compétence collective », Editions d'Organisation, 2004, 2ème édition 2008. Les lecteurs intéressés pourront trouver dans cet ouvrage les développements du contenu de cet article.  
Site : [www.guyleboterf-conseil.com](http://www.guyleboterf-conseil.com)

## 🕒 Les raisons d'être des réseaux

### Ces raisons en sont diverses :

- nécessité de mobiliser l'intelligence collective face à des situations de plus en plus complexes à gérer ;
- exigences croissantes de l'innovation nécessitant de savoir combiner des ressources diversifiées, besoins d'anticipation et de veille entraînant le recours au captage et au traitement de multiples informations ;
- recherche de cohérence entre les initiatives prises dans des organisations décentralisées ; développement des nouvelles formes d'alliance entre des entreprises ;
- volonté de partager ou de « transférer » des pratiques innovantes pour en assurer la généralisation ; arrivée sur le marché du travail de nouvelles générations d'internautes ; progrès considérables des technologies de l'information et de la communication...

Mais qu'en est-il de l'efficacité de ces réseaux ? Produisent-ils toujours la valeur ajoutée qui en est espérée ?

Ils peuvent certes constituer d'importants gisements de performance mais un constat s'impose : si certains réussissent, beaucoup entraînent déception et illusion et ne résistent pas à l'épreuve du temps. Après une période de lancement souvent enthousiaste, la lassitude s'installe, les productions s'essouffent, les adhésions s'effritent. Le travail en réseau peut régresser vers une reprise en main hiérarchique en faisceau, se paralyser par une surabondance d'informations échangées, éclater sous l'impact de conflits de pouvoir internes... Il n'est pas évident pour des professionnels et des acteurs institutionnels de savoir travailler en réseau. Les réseaux sont en effet vulnérables. Les liens de coopération qu'ils requièrent sont fragiles et appellent une attention particulière.

Savoir travailler en réseau ne se limite pas à savoir utiliser les technologies modernes d'information et de communication. Celles-ci créent un contexte favorable mais n'induisent pas automatiquement un travail efficace en réseau. Elles en ouvrent largement mais seulement la possibilité. Il ne suffit pas de s'envoyer des messages par Internet ou par Intranet pour croire qu'on travaille en réseau. Travailler en réseau ne se limite pas à communiquer ou à échanger.

## 🔗 Travailler en réseau et travailler dans un réseau

D'une façon générale, j'aimerais préciser ici que « travailler en réseau » ne signifie pas la même chose que « travailler dans un réseau ». On peut travailler dans un réseau de distribution de biens et de services sans travailler en réseau. Travailler en réseau suppose de travailler en « coopération » et pas seulement de juxtaposer son rôle à celui des autres acteurs.

Le travail en réseau mérite alors qu'un certain nombre de questions soient abordées : Quelles sont tout d'abord 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 me semble 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.

Dans le domaine social sur un territoire régional, on pourrait citer les exemples d'enjeux suivants : faire reculer l'illettrisme, réduire les discriminations, sécuriser les parcours d'insertion et professionnels, renforcer des organisations fragilisées, lutter contre le décrochage scolaire...

Toute typologie est simplificatrice. Elle peut cependant avoir l'intérêt de clarifier l'existant et l'expérience du terrain m'a conduit à distinguer les quatre types de finalités suivants du travail en réseau :

- **le support à un acteur individuel et collectif.** Il s'agit alors 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 évènement 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 des experts nécessitant l'appui d'une « base arrière », pour des professionnels de la vente devant faire appel à des plateformes d'appui, pour un travailleur social devant trouver des appuis juridiques, informatiques ou informationnels de bases de données. Dans une organisation ou sur un territoire, on peut de moins en moins être compétent tout seul, avec ses seules connaissances ou savoir-faire.

- **l'action collective.** 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 (technologique, économique, sociale...), des réseaux visant à proposer une offre commune de formation sur un territoire, des réseaux cherchant à sécuriser des parcours d'insertion, des réseaux organisés pour accompagner des projets de création d'entreprises, des réseaux cherchant à faire reconnaître un domaine d'activités comme par exemple l'économie sociale, 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, des réseaux visant à élaborer des Plans Départementaux d'Insertion par l'Activité Economique, des réseaux constitués pour organiser un système régional d'orientation... 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.
- **le partage et la capitalisation de pratiques professionnelles.** Dans ce cas, les acteurs du réseau cherchent à faire progresser les pratiques de chacun de leurs membres à partir de leur partage et de la création d'un savoir commun qui doit progressivement en résulter. 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. Il existe pourtant là une source de progrès considérable, mais qui exige un investissement méthodologique, pour pouvoir être exploitée.
- **les apprentissages réciproques.** 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, en échangeant des connaissances et des savoir-faire, en fournissant des aides réciproques, en faisant de sorte que chaque acteur soit simultanément apporteur et récepteur, formateur et formé, enseignant et enseigné.

## 🔗 Une finalité peut en cacher une autre

Chacune de ces finalités qui viennent d'être évoquées n'est pas exclusive. On peut observer très souvent, 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.

## ④ 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. Coopérer, c'est interagir. Il me semble important d'insister sur la nécessité de penser la coopération en termes *d'actions de coopération*. Celles-ci peuvent être variées. On peut distinguer en particulier :

- 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 très utile de pouvoir élaborer ce que nous appelons 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.

## ④ Réunir un ensemble cohérent de conditions favorables pour réussir

Mais 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 et heureusement ! - forcer personne à coopérer. Que faut-il donc pour qu'un travail en réseau soit efficient ?

Il est bien évidemment difficile, dans le cadre limité de cet article, d'entrer dans le détail de toutes ces conditions. Ce qu'il convient ici de souligner, c'est la nécessité de créer et de maintenir un environnement maximalisant les chances qu'un réseau fonctionne de façon optimale. Plus un réseau bénéficiera de façon pérenne d'un ensemble cohérent de conditions favorables, plus sa probabilité de réussite sera grande. Pour cette raison j'ai mis au point un modèle mettant en évidence trois grandes catégories de conditions qui doivent être réunies : elles devront favoriser tant le savoir coopérer que le pouvoir et le vouloir coopérer. Une règle d'or sera à respecter : *mieux vaut une cohérence forte entre des mesures simples qu'une cohérence faible entre des mesures sophistiquées*.

Concernant le travail en réseau finalisé sur une action commune à réaliser, je propose de distinguer (2) :

- *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, national et 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 modernes de communication, la connaissance par chacun des ressources qu'il peut attendre des autres, le soutien par parrainage du management...
- *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...

Il est évident que ces conditions ne se réunissent pas spontanément. Il est donc 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*.

On peut donc le constater : autant le travail en réseau est appelé à se développer, autant il devient nécessaire de disposer d'un savoir opératoire (conditions à réunir, méthodes, outils...) pour en assurer l'efficacité. C'est à cette condition que le travail en réseau dans une organisation ou sur un territoire pourra être efficace, produire de la valeur ajoutée et se traduire par une réelle compétence collective.

<sup>2</sup> D'autres conditions (certaines semblables, d'autres différentes) pourraient être ainsi explicitées pour les autres finalités du travail en réseau.