

# Réseau

Le réseau est un espace, un lieu qui vise à mettre en lien des acteurs d'un territoire. Dans ce réseau circule de l'information qui doit bénéficier à chacun des acteurs reliés ainsi qu'à l'action collective. Le travail en réseau désigne des pratiques ou des professionnels qui œuvrent ensemble ou qui s'unissent pour agir ensemble.

Etymologie : du mot latin « rétis » = filet qui donne *résille*, fil qui tisse

C'est une notion de connexion, de [coopération](#) :

- sur une base d'intérêts communs autour d'un problème, d'une situation,
- sur une base d'échanges volontaires entre ses membres,
- qui proviennent de secteurs et de champs différents et complémentaires pour le sujet traité,
- avec une organisation souple et égalitaire, sans hiérarchie, avec l'idée de professionnels autonomes,
- et qui trouve sa raison d'être dans la possibilité de réponse qu'il propose comme dans sa pertinence au regard du problème posé.

C'est la sphère **informelle** des acteurs d'un système.

Dans l'idée de réseau il y a l'idée de flux, de passage d'information ou de relation interpersonnelle. Un réseau est par définition une entité aux contours flous.

## Un peu de littérature

**Selon Anne Versailles, chercheuse belge sur l'intelligence collective**, l'idée de flux est l'idée maîtresse des réseaux. Ceux-ci n'existent en effet que pour et à cause de flux (ex : flux nerveux, ferroviaires, d'informations, ...). Un réseau n'a donc pas de valeur par lui-même, ni en tant que somme de ses éléments : sa valeur n'émerge que de l'interaction entre les nœuds ou points qui le constitue.

Ainsi, Anne Versailles nous dit : « favoriser les interactions entre les personnes devient donc un enjeu pour l'animation du réseau ».

C'est la forme d'organisation collective qui paraît aujourd'hui la plus adaptée afin de partager au mieux la connaissance. Cette dernière replace l'humain au centre des préoccupations. L'intelligence collective pyramidale laisse sa place à l'intelligence collective horizontale, informelle et peu instituée. Le travail en réseau modifie la relation à l'économie, au pouvoir, au [management](#) et à l'échange. Il permet de mieux faire face à la complexité actuelle des enjeux.

Le réseau ne peut pas être une injonction. Le réseau n'est pas nouveau mais il sort de la clandestinité pour devenir un mode formel d'organisation revendiqué publiquement. C'est une réponse à une forme de représentativité politique, une évolution des formes d'engagement, la recherche d'une efficacité organisationnelle pour plus de souplesse, de créativité et d'innovation sociale.

**Du point de vue de Christophe Bartholomé, sociologue**, Il identifie 3 formes de réseaux qui

sont intimement associées à 3 pratiques de réseau distinctes, concernant des finalités et des acteurs de nature différente :

1. Le premier vise à « Tisser du lien » formule par laquelle de nombreux professionnels du social désignent le travail sur le lien social qu'ils entreprennent auprès de la personne qu'ils aident. Les professionnels du social en collaboration avec les personnes aidées, s'affairent à construire des liens, des interactions avec une série d'acteurs de nature et de statut différent. On peut également considérer que retisser du lien autour de la personne peut poursuivre plusieurs finalités distinctes : une finalité de socialisation de la personne et une finalité visant la création d'une dynamique de solidarité.
2. Le deuxième est une forme de réseau plus formalisée, constituée pour l'essentiel des professionnels de services et d'institutions identifiés comme intervenant régulièrement auprès de la personne. Ce réseau recouvre des formes de [partenariat](#), de co-intervention, de collaboration ou de coordination avec un niveau de formalisation plus ou moins développé. Le réseau renvoie à des modes de collaboration basés sur des relations horizontales, informelles et peu instituées. Les professionnels du social témoignent souvent de la nécessité de « travailler en réseau », c'est-à-dire de rompre avec une approche segmentée, cloisonnée et spécialisée des institutions et des services. Travailler en réseau et créer des synergies permettent de redonner une souplesse dans l'action sociale. Travailler en réseau renvoie donc à la flexibilité et à l'adaptation à la situation et à la personne. Il est souvent proposé comme une réponse à des difficultés rencontrées au travers de l'action sociale.
3. Le troisième est le réseau du professionnel, celui qu'il active en fonction des besoins liés au projet, questions et problématiques qu'il rencontre. Il permet souvent d'assouplir des rigidités de fonctionnements et d'éviter certaines lenteurs. C'est un ensemble de relations interpersonnelles que tout acteur d'un système met en place afin de faciliter son travail.

## Les enjeux d'un réseau

Guy Le Boterf<sup>[1]</sup> suggère de distinguer [enjeu](#) et finalité du réseau. En effet, 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 peut citer les exemples d'enjeux suivants : l'illettrisme chez les jeunes, la réduction des discriminations, le renforcement des organisations fragilisées, le décrochage scolaire...

On observe que les enjeux peuvent être multiples mais qu'il est indispensable de les formuler collectivement pour permettre la mobilisation et la coopération des acteurs au sein du réseau. Autrement dit on ne réunit pas un réseau autour d'une seule thématique ou d'un [dispositif](#) mais autour d'un problème commun à résoudre, d'une question à éclairer, etc.

Ce même auteur propose la typologie suivante pour les finalités (c'est-à-dire en quoi le réseau va contribuer à répondre à l'enjeu identifié) :

- Le support à un acteur individuel et collectif. Il s'agit alors de donner accès 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.
- 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

réiproques, en faisant de sorte que chaque acteur soit simultanément apporteur et récepteur, formateur et formé, enseignant et enseigné.

- 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.
- 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. (exemple d'une campagne de plaidoyer porté par un réseau d'acteurs)

Cette réflexion peut servir de base pour développer pour un réseau son enjeu et sa ou ses finalités (car le réseau peut chercher à atteindre plusieurs d'entre elles).

## Les fonctions au sein d'un réseau

Il nous semble pertinent de distinguer deux fonctions au sein d'un réseau afin de les caractériser mais aussi de les attribuer à des acteurs différents.

### Animation

Ensemble des moyens et méthodes mis en œuvre pour faire participer activement les membres d'une collectivité à la vie du groupe (Larousse).

- Organise les flux entre les membres dans un cadre souple
- Permet au groupe d'organiser les prises de décisions
- Favorise l'engagement collectif (la représentation du réseau...)

### Coordination

Harmonisation d'activités diverses dans un souci d'efficacité (Larousse). Du latin *cum*, avec, et *ordinare*, mettre en ordre, ranger, disposer, organiser...

- Centralise
- Redistribue
- Faire le lien entre le [dispositif](#) et le réseau
- Permet de négocier le cadre
- Harmonise les pratiques
- Favorise la reconnaissance du réseau

## Cartographie de réseau

Pour cartographier un **réseau**, plusieurs [outils](#) peuvent être utilisés, chacun offrant une perspective différente et permettant d'éclairer les dynamiques entre les acteurs afin de faire les choix les plus pertinents.

- La [stratégie des alliés](#) permet d'adapter les stratégies d'interaction pour renforcer la [coopération](#) et anticiper les [résistances](#) potentielles.
- Le [sociogramme](#) met en lumière les connexions et relations directes entre les membres d'un groupe, révélant la structure des liens sociaux.
- La [boussole](#) permet de visualiser les orientations et les motivations des acteurs afin de les

aligner autour d'objectifs communs.

- La [carte partenariale](#) de Michel Séguier est un outil visuel permettant d'inventorier et de mobiliser les [partenaires](#) d'un [projet](#), en facilitant la compréhension de leurs rôles et de leur proximité par rapport aux objectifs du groupe.

## En bref

Il faut une distinction claire entre un travail en réseau entrepris par l'organisation et le travail en réseau entrepris de manière personnelle et informelle par le professionnel auquel cas, les oppositions et les désaccords seront davantage vécus comme des trahisons et des affrontements personnels.

## Sources

1. [↑](#) Guy Le Boterf, « Travailler efficacement en réseau : une compétence collective », Éditions d'Organisation, 2004, 2ème édition 2008

*<http://wiki.niskacolades.org/R%C3%A9seau>*