

Notes de lecture :

"Fonctionner en réseau – d'après l'expérience des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement" Édité par le Réseau École et Nature (2002)

Qu'est ce qu'un réseau ?¹

C'est un ensemble d'individus(*) :

- rassemblés autour de quelque chose qui leur est commun (appartenance à un même univers professionnel, goûts similaires, centres d'intérêts communs, besoins communs, intérêts communs, finalité commune, valeurs communes, volonté commune d'agir sur une problématique donnée...),
- de manière volontaire,
- hors de toute organisation formalisée,
- et agissant en cohérence les uns avec les autres.

(*) : la participation au réseau s'entend bien à titre individuel ; une personne ne représente qu'elle même, même quand elle émane d'une structure importante.

Fonction d'un réseau

On peut en distinguer 2 principales :

- La fonction essentielle d'un réseau, quelle que soit sa finalité, c'est de créer du lien. Le réseau permet l'accès de tous à tous, ou plutôt de chacun à chacun (relations inter-individuelles).
- Un réseau est avant tout un lieu de mutualisation : mutualisation de réflexions, de pratiques, de ressources, de projets... Il a vocation à mettre en commun ce que ses membres produisent², à permettre à ses membres de produire et réfléchir ensemble ; il n'a pas pour vocation première de produire par lui-même.

Caractéristiques des réseaux

Le fonctionnement en réseau repose sur les fondements suivants (donnés ici sans ordre de priorité) :

- Estime et respect mutuels entre les membres du réseau ; appréciation, considération ; quasi complicité ;
- Relations basées sur l'affinité, la confiance, la culture commune, l'écoute ;
- Capacité à mettre les membres du réseau en relation et à faire circuler tout ce qui peut circuler (information, réflexion, ressources, personnes...) ;
- Horizontalité et absence de hiérarchie entre les membres (égalité) ;
- Complémentarité entre les actions des membres (et non concurrence...). Le réseau fait disparaître les rapports de force ;
- Solidarité, partage, coopération, mutualisation ; en particulier, l'individu partage volontairement ses ressources avec les autres membres ;
- Interaction entre les membres ;
- Confiance partagée dans l'action collective, qui aboutit à un tout supérieur à la somme des parties ; volonté de synergie ;
- Propension à la mise en œuvre ou à l'expérimentation de formes de démocratie participative ;

A bien des égards le réseau constitue l'antithèse du système hiérarchique.

1 On parle ici de réseau social, ou réseau d'acteurs sociaux, et pas de réseau artériel, routier ou électrique !

2 On parle ici de production de biens matériels ou immatériels : idées, publications, actions, outils...

Intérêt des réseaux (ces avantages peuvent constituer les motifs ou motivations qui poussent un acteur à intégrer un réseau)

- capacité à accueillir de nouveaux membres, à s'adapter, à évoluer ;
- réactivité, créativité, efficacité ;
- organisation légère, à taille humaine ;
- support pour la réalisation de projets collectifs ;
- amélioration de la circulation de l'information ;
- accroissement des ressources de chacun des membres par la mise en commun ;
- accroissement des compétences de chacun des membres (apprentissage auprès des autres, de par leurs différences) ;
- accroissement de la crédibilité collective des membres par l'inscription dans une dynamique globale et cohérente ;
- accroissement de la lisibilité, de la visibilité, et de la reconnaissance des membres par les institutions, les partenaires, les différents publics ; caisse de résonance pour les activités
- évitement des dérives liées à la question du pouvoir ;
- émulation pour innover dans le domaine d'activité des membres.

Différents types de réseaux

- réseaux verticaux intégrés : le pouvoir vient du sommet et descend vers les unités de base en pyramide arborescente descendante ;
- réseaux verticaux fédérés : le pouvoir vient des unités de base et se construit en pyramide arborescente ascendante ;
- réseaux horizontaux maillés : il n'y a pas de lien de subordination entre différents niveaux ; cette organisation correspond surtout aux réseaux d'échanges ou de mise en commun d'informations ; le pouvoir y est multipolaire : chacun peut être un centre / nœud du réseau selon le moment, le thème, son implication, sa motivation.

On peut également distinguer :

- des réseaux dont la finalité est de développer un projet donné, qui peuvent donc se dissoudre à l'issue de l'action ;
- des réseaux dont la finalité est plus globale et / ou permanente.

Participer à un réseau

Un réseau émerge quand plusieurs personnes, ayant quelque chose en commun, se rencontrent et décident d'entretenir des contacts réguliers. Arrivent ensuite de nouveaux individus se reconnaissant dans les préoccupations ou les valeurs des premiers acteurs, et souhaitant être en contact avec (ou appartenir à) une communauté de valeurs et d'idées. Le réseau se développe à mesure de l'acceptation des "nouveaux" par les "anciens".

La participation au réseau est libre ; entre dans le réseau qui veut, c'est à dire qui se sent concerné et prêt à participer à l'entreprise commune ; chaque membre participe selon ses compétences.

On entre dans un réseau pour offrir son énergie, sa compétence, son expérience. Il s'agit d'un engagement désintéressé : on met ses ressources à disposition des autres, et l'on donne avant de recevoir, avant de vouloir prendre. Mais en contrepartie, on reçoit de l'information, de la formation, de la reconnaissance... ; on peut également éprouver le sentiment d'être utile, de participer à une entreprise globale dont tout le monde profitera.

On n'adhère pas seulement à un réseau, on en est partie prenante. L'acteur fait partie du réseau tant qu'il y est véritablement actif, c'est à dire tant qu'il conserve sa capacité et sa volonté de prendre des initiatives. Motivation et implications personnels sont des indicateurs d'appartenance au réseau.

Conseils concernant le fonctionnement en réseau

Élaborer une charte

Après une première phase d'échanges, de rencontres entre les membres, arrive un 2ème stade : quand le réseau a la volonté ou est susceptible d'agir en direction de l'extérieur, de produire des "biens" diffusables à l'extérieur. Il devient alors nécessaire :

- de donner un nom au réseau,
- de constituer sa carte d'identité : finalités et valeurs → rédiger une charte.

La charte regroupe l'ensemble des valeurs et principes fondamentaux du réseau (philosophie, finalités, objectifs, et parfois principes de fonctionnement) ; elle précise :

- l'objet du regroupement / de la mise en réseau ;
- les valeurs qui sont attachées à cet objet ;
- ce que l'on entend par réseau,
- les objectifs et les finalités du réseau, ses missions et ses projets ;
- les principes généraux de relation entre les membres (prise de décision, modalités d'entrée et sortie du réseau, gestion des conflits éventuels...).

L'élaboration de la charte est un moment fort d'appropriation de la chose collective qu'est le réseau.

Fixer des règles de fonctionnement

Ces règles peuvent concerner l'échange d'informations, la mutualisation, poser le principe d'égalité entre les membres, préciser les modalités liées à la démocratie participative... Elles visent à favoriser la diffusion des informations, la convivialité, l'efficacité. Ces règles peuvent être rappelées périodiquement, ou quand cela s'avère nécessaire.

Se fixer des objectifs

A court, moyen et long terme

Institutionnaliser / officialiser le réseau

Le choix d'agir sur la scène publique peut conduire à opter pour la création d'une structure support du réseau, chargée de le représenter auprès de ses partenaires (pour obtenir des subventions, répondre à des appels d'offre...). La création de la structure permet également de salarier des personnes chargées de faciliter le fonctionnement du réseau (animateur notamment).

Il faut choisir le statut juridique de la structure (association le plus souvent, ou entreprise). Les décisions sont alors prises par les instances officielles de cette structure (conseil d'administration, bureau, assemblée générale...).

L'institutionnalisation, l'officialisation du réseau renforce sa crédibilité, sa lisibilité, son identification par les partenaires et les institutions (elle les rassure également...). Mais elle peut se traduire par une perte de liberté d'action (liberté politique). Un autre risque est également de ne plus bien distinguer le réseau et sa structure support.

Définir les modalités de prise de décision

Si le nombre d'acteurs ou le volume d'activités s'accroissent, il devient nécessaire de déterminer qui décide de quoi, et de quelle manière. Il faut alors mettre en place des instances maîtrisées par les membres du réseau, et ouvertes à tous. Ce sont, en dehors des assemblées générales et du conseil d'administration de la structure support : les comités de pilotage, les commissions thématiques, les groupes projets... Attention toutefois à l'"autonomisation" des groupes.

Se doter d'un animateur du réseau

Cela peut devenir nécessaire quand le réseau grossit ou se complexifie. Les missions de l'animateur (relier ; activer et faciliter les projets) sont décrites en détails au chapitre 3.

Il est impératif de bien définir et clarifier le rôle de l'animateur.

Autres conseils (39)

- Conjuguer liens immatériels entre acteurs et rencontres physiques ;
- Développer la capacité d'intégration de nouveaux membres ;
- Maîtriser la croissance du nombre d'acteurs ; la gérer notamment par la répartition des tâches ;
- Structurer les échanges et les initiatives ; concilier dynamisme, liberté et efficacité ;
- Quand la complexité et le nombre ou la diversité des projets menés s'accroît, il peut être utile de revenir aux valeurs partagées par les membres et aux intentions énoncées lors de la création du réseau ;
- Conserver les facteurs permettant aux membres de se sentir bien : liberté d'engagement, souplesse des moyens de communication, plaisir, valorisation du travail effectué, convivialité... ;
- Porter attention à ne pas remettre en place un fonctionnement hiérarchisé, et à la disparité d'influence entre les membres.