Institutional Repository - Research Portal
Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche
researchportal.unamur.be
University of Namur

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Les réseaux

Loute, Alain; Ait Ahmed, Lahcen

Published in:
L'Esperluette

Publication date:
2013

Document Version
le PDF de l'éditeur

Link to publication

Citation for pulished version (HARVARD):
Loute, A & Ait Ahmed, L 2013, 'Les réseaux: des pratiques à dénouer' L'Esperluette, Numéro 78, p. 8 p.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 27. Apr. 2024

Cartographier pour s'orienter dans la nébuleuse du réseau!

Dans cette fiche, nous avons proposé une typologie des différentes formes de réseaux. S'il nous paraissait utile - si ce n'est indispensable - de s'atteler à un tel exercice, c'est parce que nous pensons qu'un paradoxe traverse le thème du réseau. S'il est de plus en plus présent dans notre quotidien, il reste nébuleux et flou. En effet, de plus en plus d'acteurs cherchent à (ou doivent) agir en réseau. Pour autant, s'entendent-ils sur ce que signifie «agir en réseau»? La typologie proposée ici n'a pas pour but de proposer une analyse pour le plaisir de l'analyse. Son objectif est de permettre aux acteurs de *cartographier* leurs pratiques, d'y voir plus clair et de garder la maîtrise de leur voyage dans la nébuleuse du réseau. *Cartographier pour s'orienter*, c'est aussi ce qui permet de se positionner *collectivement*. C'est un geste politique. Nous espérons que cette deuxième fiche pédagogique consacrée au réseau pourra aider le lecteur à construire sa propre cartographie de ses actions en réseau.

Pour aller plus loin...

- COHEN, J. et SABEL, Ch., «Directly-Deliberative Polyarchy», dans *European Law Journal*, Vol. 3, n° 4, 1997, p. 313-342.
- DORF, M. et SABEL, Ch., «De la constitution de l'expérimentalisme démocratique», dans *Cahiers philosophiques*, 3/2009, n° 119, p. 110-118.
- DUBOIS, I., FASTRES, J., et BLAIRON, J., «Naissance d'un réseau de connexion, Une étude de cas: La Court'échelle à Namur», *Intermag*, Namur, Ed. RTA (accessible sur www.intermag.be/lien-champ-associatif-institutions/91-typologie-du-travail-en-reseau)
- FASTRES, J., «Pour une typologie du travail en réseau», *Intermag*, Namur, Ed. RTA (accessible sur www.intermag.be/lien-champ-associatif-institutions/91-typologie-du-travail-en-reseau).
- FASTRES, J., «Les trous noirs des réseaux», *Intermag*, Namur, Ed. RTA (accessible sur www.intermag.be/lien-champ-associatif-institutions/91-typologie-du-travail-en-reseau.
- LE BOTERF, G., *Travailler en réseau et en partenariat, Comment en faire une compétence collective*, Paris, Editions Eyrolles, 2013.
- LOUTE, A. et AIT AHMED, L., «L'action collective en réseau: un concept à dénouer» (Fiche Pédagogique), dans *L'Esperluette*, n°76, avril-juin.
- SCHÖN, D., *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Éditions Logiques, 1993.

1. LOUTE, A. et AIT AHMED, L., *L'action collective en réseau: un concept à dénouer* (Fiche Pédagogique), dans *L'Esperluette*, n°76, avril-juin 2013 (accessible sur www.ciep.be/documents/F_Ped_Esper76.pdf)
2. FASTRES, J., *Pour une typologie du travail en réseau*, accessible sur www.intermag.be/lien-champ-associatif-institutions/91-typologie-du-travail-en-reseau (page consultée le 16 novembre 2013).
3. Notre schéma reprend la typologie proposée par Guy Le Boterf, qui distingue quatre réseaux: le réseau d'apprentissage mutuel, le réseau de partage et de capitalisation des pratiques, le réseau de support et le réseau d'action collective. LE BOTERF, G., *Travailler en réseau et en partenariat, Comment en faire une compétence collective*, Paris, Editions Eyrolles, 2013.
4. Nous réutilisons ici librement la distinction opérée par Jacqueline Fastrès entre partenariat, connexion et mobilisation. FASTRES, J., Pour une typologie du travail en réseau, *op. cit.*
5. LE BOTERF, G., Travailler en réseau et en partenariat. *op. cit.*, p. 50.
6. COHEN, J. et SABEL, Ch., «Directly-Deliberative Polyarchy», dans *European Law Journal*, Vol. 3, n° 4, 1997, p. 313-342.
7. DORF, M. et SABEL, Ch., «De la constitution de l'expérimentalisme démocratique», dans *Cahiers philosophiques*, 3/2009, n° 119, p. 110-118.
8. LE BOTERF, G., Travailler en réseau et en partenariat. *op. cit.*, p. 50.
9. LE BOTERF, G., Travailler en réseau et en partenariat. *op. cit.*, p. 32.
10. «La coopération et la coordination ne doivent pas être confondues: la première concerne les initiatives que les acteurs prennent pour travailler ensemble; la seconde se réfère aux initiatives que l'animateur ou le pilote d'un réseau prennent pour faciliter ces initiatives» (LE BOTERF, G., Travailler en réseau et en partenariat. *op. cit.*, p. 39.)
11. DUBOIS, I., FASTRES, J., et BLAIRON, J., «Naissance d'un réseau de connexion, Une étude de cas: La Court'échelle à Namur», *Intermag*, (accessible sur www.intermag.be/lien-champ-associatif-institutions/91-typologie-du-travail-en-reseau (page consultée le 16 novembre 2013).
12. FASTRES, J., «Les trous noirs des réseaux», *Intermag*, RTA (accessible sur www.intermag.be/lien-champ-associatif-institutions/91-typologie-du-travail-en-reseau (page consultée le 16 novembre 2013).

Fiches pédagogiques

Les réseaux: *des pratiques en dénouer*

PAR LAHCEN AIT AHMED ET ALAIN LOUTE
(PERMANENTS CIEP COMMUNAUTAIRE)

L'espace social est le théâtre de l'émergence de nouvelles formes d'action collective. Des collectifs composés à la fois d'experts, de citoyens et de riverains se réunissent, mobilisent des savoirs divers (scientifiques, juridiques, sociaux, ainsi que leur propre vécu), enquêtent et agissent sans «attendre leur tour» (les prochaines élections, par exemple). Ils interviennent à propos de problématiques qui les affectent et interpellent directement les représentants de la sphère politique et/ou du monde des experts. D'autres expériences rapportent des formes inédites d'alliance entre syndicalistes, citoyens, acteurs associatifs autour d'enjeux «riverains», liés au territoire.

Un des mots clés utilisés tant par les observateurs de ces mouvements, que par les acteurs eux-mêmes, est celui de réseau. La fiche pédagogique précédente[1] abordait cette «nouvelle» culture d'action collective en repartant de son contexte d'émergence: la crise de la «double délégation», crise tant de nos porte-parole politiques que des porte-parole scientifiques. Nous avions ensuite constitué un tableau reprenant les caractéristiques typiques de cette forme d'action collective en réseau et nous l'avions opposé, pour les besoins de l'analyse, à l'idéal-type de l'action collective hiérarchique. Nous défendions l'idée, non seulement de la coexistence des deux cultures de l'action collective (en réseau et hiérarchique), mais aussi que nos organisations sociales et militantes ont tout à gagner à renforcer l'articulation entre ces deux cultures d'action collective.

Après avoir identifié les caractéristiques du réseau d'un point de vue théorique, dans leur forme idéale-typique, il nous reste à décrire l'inscription de cette culture du réseau dans le réel. Notre objectif principal est tout d'abord de proposer une typologie des formes concrètes d'organisations en réseau que l'on peut rencontrer sur le terrain; ensuite d'aborder un point plus méthodologique qui nous amènera à dégager quelques points d'attention à garder en tête lorsque l'on s'organise en réseau.

Typologie des réseaux

A l'image du sujet traité, le schéma proposé est un véritable réseau de réseaux. Il est composé de deux branches principales: une force d'action et une force d'apprentissage. Chacune de ces branches se subdivise en deux catégories de réseaux. S'agissant d'une typologie de l'action collective, il est utile de préciser que la juste identification du modèle de réseau déployé par les praticiens est une étape, à part entière, de l'action. Un tel travail nous semble essentiel! Que ce soit *a priori* (avant de s'engager), dans le cours de l'action ou encore *a posteriori* (pour les besoins de l'évaluation de l'action), l'attention du collectif sur cette étape permettra d'éviter bien des mauvaises surprises. Comme le souligne Jacqueline Fastrès: «Les acteurs naviguent d'un réseau à l'autre (…) Tout à coup, des «attelages» de services qui marchaient bien capotent, sans qu'on puisse identifier pourquoi. On met cela sur le compte d'une affaire interpersonnelle, d'un léger changement d'organisation, de la lassitude, de divergences d'opinion plus supposées qu'analysées et de ressentiments diffus»[2]. Savoir quel jeu - ou plutôt quel réseau - on joue, nous semble essentiel.

Le schéma proposé ci-dessous a été construit à partir d'une réappropriation des travaux de Guy Le Boterf[3], de Jacqueline Fastrès et Jean Blairon[4]. Notre typologie se construit sur une distinction générale entre le réseau comme «force d'apprentissage» et le réseau comme «force d'action». La première renvoie à l'idée que le réseau peut produire de la connaissance et enclencher des processus d'apprentissage. C'est un véritable laboratoire! La seconde met en avant le fait que le réseau peut renforcer la capacité d'action, que ce soit celle d'un individu ou d'un collectif. Bien entendu, dans bien des cas, ces deux forces sont liées. Un réseau d'action collective peut produire de la connaissance et un réseau de partage des pratiques peut déboucher sur une mobilisation et une action collective. Pour l'analyse, il nous semble cependant utile d'être conscient de cette double force du réseau.

risque de se rendre vulnérable par rapport aux autres. Le danger est qu'un acteur ou un groupe d'acteurs tire profit de cette vulnérabilité. Plusieurs cas de figure peuvent se présenter.

- Vulnérabilité de l'individu par rapport au réseau
  Beaucoup de réseaux sont structurés autour des règles d'échange et de publicité des informations. Ces règles peuvent mener à ce que Le Boterf appelle «la tyrannie de la transparence». Les individus prenant part à un réseau peuvent se sentir forcés de transmettre leurs informations et de témoigner de leur vécu. Une manière de contrer ce risque est de faire reconnaître un «droit de retrait» face à certaines questions jugées trop intrusives.

- Vulnérabilité du réseau par rapport à des individus opportunistes
  Dans d'autres cas de figure, le réseau, dans son ensemble, peut être menacé par l'action de certains opportunistes. Dans la fiche pédagogique précédente, nous avions évoqué l'existence d'«opportunistes connexionnistes», comme Luc Boltanski les appelle. Ce sont des acteurs qui tirent profit du réseau sans jouer le jeu de l'échange et du partage. Lorsque ce phénomène d'opportunisme se généralise, le réseau risque de se déliter et de disparaître.

- Vulnérabilité du public par rapport aux professionnels
  L'intégration/participation du public dans le réseau peut parfois être à double tranchant. Comme le souligne Jacqueline Fastrès, «la tendance est, au nom de l'égalité, de mettre tout le monde sur le même pied. On trouvera ainsi autour d'une table, de but en blanc, des professionnels, des représentants de services publics, des bénéficiaires, pour discuter de problèmes au centre desquels se trouvent… les bénéficiaires. Mais il n'est pas tenu compte de la position bien différente de chacun ni du poids relatif des capitaux des uns et des autres. Il n'est pas rare que ce genre de situation se retourne contre les bénéficiaires qui maîtrisent mal l'argumentation, ne sont pas habitués à prendre la parole en public et se taisent ou, au contraire, s'énervent. Ils se montrent alors à leur désavantage et, avec eux, le point de vue qu'ils défendent»[12].

3. Se donner des objectifs clairs

Un dernier point d'attention nous semble essentiel à mettre en avant. D'une manière générale, il est nécessaire de s'accorder sur les objectifs du travail en réseau. La typologie présentée a bien mis en avant l'existence de plusieurs réseaux qui poursuivent chacun une finalité spécifique. Pour un travail efficace en réseau, il faut être au clair avec l'objectif poursuivi. S'agit-il d'échanger des savoirs, de produire du savoir commun, de soutenir l'action d'un professionnel ou d'agir collectivement suite à une mobilisation? L'efficacité, mais également l'engagement des acteurs dans le réseau en dépendent. Sans l'identification d'une valeur ajoutée, les acteurs ne joueront pas le jeu du réseau.
Les choses se complexifient lorsqu'un projet s'effectue à travers plusieurs réseaux. En effet, des projets peuvent démarrer par la mise en place d'un réseau de partage des pratiques et se poursuivre par l'organisation d'un réseau d'action collective. La planification du projet devra prendre en compte l'évolution des objectifs poursuivis à travers la mise en réseau.

Les rôles et les attentes de chacun feront l'objet d'une négociation et redistribution, ils dépendront des compétences et des engagements de chacun. Ces derniers sont plus ou moins restreints (cadre ou absence de cadre légal, code déontologique, cadre politique ou conjoncturel, moyens financiers, etc.). Après que l'émotion et la désignation d'un ennemi commun auront, par exemple, facilité la mobilisation, la poursuite de cette mobilisation passera presque nécessairement par une action coordonnée. Celle-ci fera probablement (ré)apparaitre des divergences entre les partenaires. De la même façon, si les modes d'échanges relevaient de l'horizontalité lors du réseau de partage, le passage à l'action et son plan d'opérationnalisation -soumettant notamment les partenaires à un échéancier- inscrira le réseau dans une division plus stricte des tâches et des rôles. Cette nécessaire formalisation du plan d'action risque, par ailleurs, de produire une juxtaposition des différents acteurs les uns à côté des autres, fragilisant ainsi la coopération[10] et annihilant, par la même occasion, un avantage presque naturel de la mise en réseau, à savoir la fluidité des interactions. C'est à ce niveau que la coordination doit être attentive et favoriser la continuité des interactions ainsi que la diffusion de l'information entre ceux-ci. On parlera, dans ce troisième cas, de réseau de connexion.

Quelques avertissements

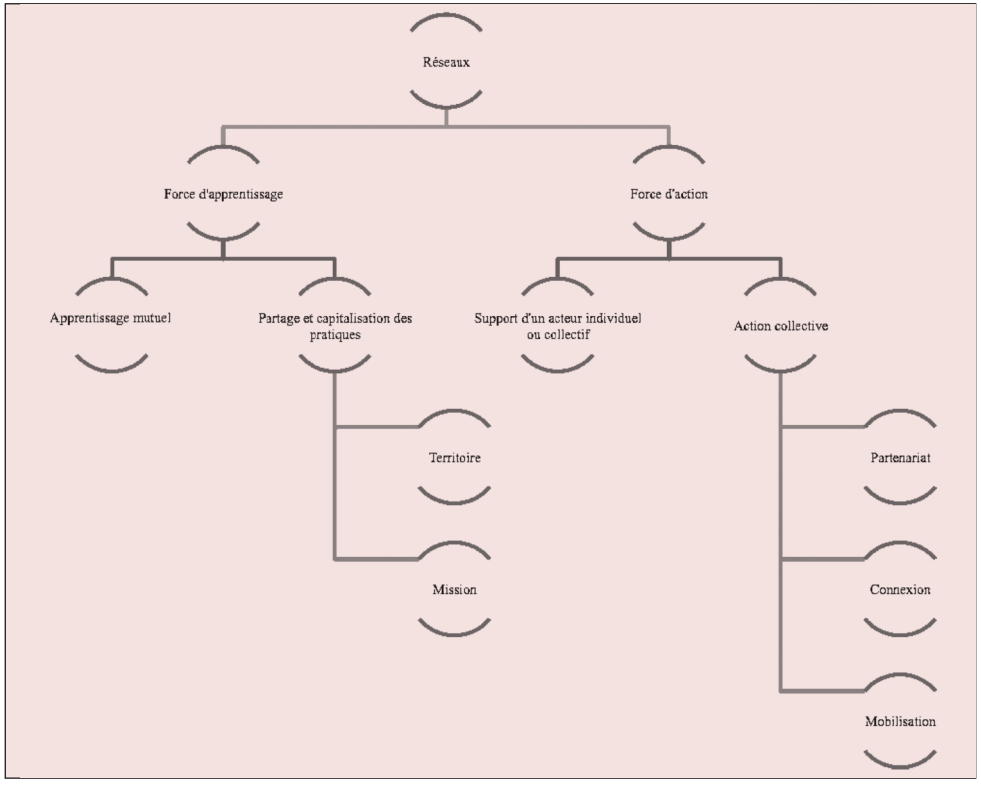
A travers une typologie, nous avons présenté les formes concrètes que peut prendre une organisation en réseau. Pour finir, nous voudrions soulever différentes questions, autant d'avertissements et de points d'attention qu'il nous parait essentiel de garder en tête lors de la mise en place de réseaux.

1. L'organisation en réseau s'accompagne d'un travail réflexif

Loin d'être un mode d'action exclusivement militant, nous avons vu que le réseau est un mode d'organisation dont s'emparent également les professionnels de l'action sociale et socioculturelle. Militants, professionnels peuvent être amenés à coopérer ensemble. Par ailleurs, même dans des réseaux strictement professionnels, des professionnels d'horizon très différents peuvent être amenés à partager leurs pratiques. Cette dynamique de coopération hybride dans les réseaux a pour effet d'interroger l'identité, les missions et les pratiques de l'acteur. De plus, celui-ci doit «accepter de dépendre, pour atteindre son propre but, de l'intervention de l'autre»[11]. L'action, pour être menée à son terme, nécessite donc d'être accompagnée d'un travail réflexif, chaque acteur interrogeant sa pratique et son cadre de référence tout en acceptant que ses partenaires fassent de même. Il faut avoir conscience que ce travail réflexif prend parfois du temps et qu'il peut demander un encadrement organisationnel spécifique. A l'inverse, il n'est pas inutile de s'interroger sur ce qui pourrait rendre difficile ou impossible ce travail réflexif.
Précisons encore que ce travail réflexif de retour sur soi peut également être relancé par le public avec lequel travaillent les acteurs et les militants. Dans ces réseaux, des bénéficiaires peuvent s'impliquer et coopérer avec des professionnels. Cette intégration-participation des publics peut aussi avoir pour effet d'amener les professionnels à questionner leurs pratiques et, éventuellement, modifier profondément l'objet, le sens et la nature de leurs actions.

2. Rentrer dans une dynamique de réseau, un jeu risqué?

Il faut réaliser également que rentrer dans une dynamique d'apprentissage, se confronter à d'autres points de vue, c'est également accepter de se laisser déstabiliser. Mais se laisser déstabiliser, c'est prendre le



1. Le réseau: une force d'apprentissage

Une première porte d'entrée dans la galaxie des réseaux est leur «force d'apprentissage». L'organisation de réseaux peut avoir comme finalité de produire de la connaissance. Deux types de réseaux doivent ici être distingués. Le premier, que Guy Le Boterf appelle «réseau de partage et de capitalisation des pratiques», vise la construction d'un savoir commun. Le second cherche plutôt à permettre l'échange des savoirs des uns avec les savoirs des autres, sans chercher spécifiquement la création d'un savoir commun.

- Partage et capitalisation des pratiques

  Dans ce type de réseau, des acteurs qui travaillent sur les mêmes problématiques, mais dans des contextes différents, sortent de leur isolement et se rencontrent. Il s'agit d'acteurs partageant une mission identique mais intervenant dans des territoires différents comme, par exemple, des maisons de jeunes de différentes provinces de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
  L'objectif du réseau n'est pas directement de soutenir une action mais de «faire progresser les pratiques de chacun à partir de leur partage et de la création d'un savoir commun»[5]. En partageant, en compa-

rant leurs pratiques menées dans des contextes différents, les acteurs enrichissent leurs pratiques. Un véritable savoir commun des pratiques peut se constituer.
Cette dynamique de partage et de capitalisation des pratiques permet aux acteurs d'exercer un autre regard sur leur propre pratique. Il arrive que, sur le terrain, les acteurs soient pris dans des routines de fonctionnement. Parfois l'expérience nous enferme dans des modes de fonctionnement difficiles à remettre en question. Dans d'autres contextes, l'urgence est telle que le temps manque pour interroger nos pratiques et qu'il n'y a pas d'autres options que de reprendre les recettes qui marchent… Enfin, parfois, la bonne volonté est là mais on ne sait tout simplement pas comment *faire autrement*.
En capitalisant et en organisant la confrontation des pratiques, ce réseau permet d'élargir notre horizon et de *voir autrement* les choses, ainsi que d'organiser une plus grande «exploration imaginative des problèmes et des solutions»[6]. Des auteurs américains parlent, à ce sujet, d'«évaluation comparative» ou d'«évaluation mutuelle»[7]. Partager les pratiques, c'est accéder à d'autres points de comparaison qui nous permettent d'évaluer autrement nos propres pratiques.
L'hétérogénéité des territoires ou des référentiels d'action (décrets, code de déontologie, missions, histoire, moyens financiers, etc.) peut constituer un frein à l'échange et à la mise en commun. C'est pourtant précisément depuis ce différentiel que peuvent se former une valeur ajoutée et se créer un savoir commun. Pour que le réseau produise un savoir commun, il faudra que chacun prenne du recul vis-à-vis de son expérience, qu'il se décentre et qu'il procède à une «généralisation». Permettre le transfert d'une expérience à l'autre requiert une réelle prise de recul, comme le souligne Guy Le Boterf: «Transférer suppose d'accepter d'abstraire, de conceptualiser, de perdre en détail et en richesse pour permettre la généralisation»[8].
Un réseau de partage et de capitalisation de pratiques peut également être initié en empruntant une autre porte d'entrée que celle de la mission commune. Un réseau de partage pourra concerner des acteurs partageant un même territoire d'intervention. Le réseau pourra, par exemple, être formé par un centre culturel, un CPAS et l'AMO d'une même commune. Dans ce cas de figure, le territoire constitue le point commun des acteurs. Grâce à ce réseau, les acteurs peuvent ressortir avec une représentation partagée plus riche du territoire.

- Apprentissage mutuel

Le secteur socioculturel a largement diffusé un autre type de réseau dans lequel chacun est à la fois formateur et formé, apporteur et receveur de connaissance. Contrairement au modèle précédent, le réseau d'apprentissage mutuel ne vise pas la constitution d'un savoir collectif comme, par exemple, la connaissance partagée d'un territoire. Il vise plutôt l'échange de savoirs, à la manière du don et du contre-don. Chacun *apporte* un savoir, une manière de faire, et *reçoit* en retour d'autres savoirs. Chacun est apporteur et offreur: «J'apprends l'espagnol à un membre du réseau et, en retour, quelqu'un m'apprend la cuisine». Ce réseau n'a pas pour but de produire du commun mais plutôt de mettre sur place un système d'aide réciproque qui apporte des réponses à des demandes individuelles.

2. Le réseau: une force d'action

Des réseaux peuvent être mis en place avec, comme finalité, d'*agir* et moins de produire ou d'échanger des savoirs. Nous distinguerons deux types de réseaux. Le premier réseau est un support à l'action d'un individu ou d'une organisation. Le second a pour but d'accomplir une mission collective.

- Support d'un acteur individuel ou collectif

Face à la complexité du monde social, le(la) travailleur-se du secteur socioculturel peut parfois, voire bien souvent, se sentir démuni-e. Certaines missions ou interventions sensibles nécessiteront parfois des compétences renvoyant à des champs divers: animation socioculturelle, médiation interculturelle, gestion comptable, expertise administrativo-juridique, technologique, artistique, etc. Face à certains enjeux, il est de plus en plus difficile d'être compétent tout seul! La mise en place autour du travailleur (de l'association ou du service) d'un réseau permettant d'atteindre l'objectif visé peut, dès lors, s'avérer opportune.
Même si le bénéficiaire n'a comme seul contact qu'un travailleur social référent, un véritable réseau d'acteurs soutient l'action de ce dernier. La raison d'être de ces réseaux «est de lui fournir les «ressources» (savoirs, expertises, informations, relations,…) dont il a besoin pour agir mais qu'il ne possède pas personnellement»[9]. Guy Le Boterf souligne encore le fait que ces réseaux sont «hybrides»: ils sont tout à la fois composés d'«humains» (personnes ressources) et de «non humains» (supports documentaires, banques d'échantillons, dictionnaires, annuaires, manuel de l'animateur, etc.).

- Action collective

Un réseau peut être également mis en place en vue d'une action mais, cette fois-ci, dans le but d'accomplir une mission collective, une finalité partagée par une multitude d'acteurs, et non plus seulement de soutenir l'action d'un acteur individuel ou d'une organisation.
Dans ce quatrième type de réseau, une pluralité d'acteurs concrétisent un plan d'action: une fête de quartier, la création d'un groupe de paroles, la conception d'un nouveau service, d'une maison médicale, etc. Suivant Jacqueline Fastrès, on peut identifier trois types de réseaux d'action collective, selon la manière dont se construit le projet commun à réaliser.

a. Le réseau de partenariat

Dans un réseau de partenariat, des partenaires auront défini et avalisé des objectifs opérationnels, un échéancier et diverses tâches précises. Le projet ainsi «bien ficelé» sera le plus souvent porté et investi prioritairement par un acteur -ce sera, par exemple, le porteur officiel dans le cas d'une réponse à un appel à projet. Il jouera un rôle d'ensemblier. Ce type d'action peut se développer dans un espace délimité (par exemple, une coordination communale).

b. Le réseau de mobilisation

L'action à mener en réseau peut naitre d'une indignation commune. Des acteurs divers (associations, organisations mais également simples citoyens) identifieront un adversaire externe et se mobiliseront contre lui. Suite à cette *émotion collective*, les membres du réseau voudront parfois structurer leur mobilisation qui passera notamment par un travail d'articulation et de précision -pour soi et vis-à-vis de l'environnement (ennemis et amis)- des motifs de l'indignation. Le réseau est alors dit de mobilisation.

c. Le réseau de connexion

La mise en action pourra également être provoquée par une des formes de réseaux précédentes (par exemple, un réseau de mobilisation ou un réseau de partage et de capitalisation des pratiques).
Dans le cas de figure où un premier réseau autogénère un réseau, les partenaires seront particulièrement vigilants. Le glissement d'une forme à l'autre provoque, en effet, une reconfiguration du réseau.