

**Conférence des Organisations Internationales Catholiques
Genève, le 22 novembre 2006**

**Séminaire Communication
« Comment mettre en œuvre une action de plaidoyer efficace ? »**

Du travail en réseau pour rendre le plaidoyer effectif

Communication de Daniel Van Espen

Délégué de SIGNIS (l'Association Catholique Mondiale pour la Communication)
Conseiller aux relations publiques : Conférence des Organisations Internationales Catholiques.

Contribution

Eléments de réponses à des interrogations

Fiche 1 : Qu'est-ce que l'on entend par « réseau » ?

Fiche 2 : Quelles sont les raisons des réseaux ?

Fiche 3 : Quels sont les principaux types de réseaux professionnels ?

Fiche 4 : Quelles sont les principaux risques de dérive des réseaux ?

Fiche 5 : Quelles sont les conditions de réussite des réseaux pour le plaidoyer ?

annexes

1. Qu'est-ce que l'on entend par « réseau » ?

Le mot réseau vient du latin « *rets* », qui évoque le filet des pêcheurs ou des dentellières : c'est donc un ensemble de relations entre les points ou des nœuds sans que l'un d'entre eux occupe une position centrale.

Un réseau de professionnels peut également être considéré comme un système de relations entre acteurs et pouvant être caractérisé par les traits suivants :

- Il est organisé autour d'une ou plusieurs finalités professionnelles (réalisation d'un projet, veille technologique, partage de pratiques, d'informations...) dont l'une d'entre elle peut être prédominante.
- Son existence est reconnue socialement même s'il ne s'inscrit pas nécessairement dans un organigramme hiérarchique. Il diffère d'un réseau personnel informel ou spontané.
- Les acteurs échangent entre eux des « ressources » d'ordre divers – informations, savoirs, services, instruments, émotions, etc – utiles pour la réalisation de leurs objectifs et pour le maintien du réseau.
- Les relations entre les membres sont influencées par la structure du réseau. Ce « contexte d'interactions » influence le comportement des acteurs. Le positionnement d'un acteur se caractérise à partir d'un ensemble de critères tels que :
 - la centralité : l'acteur est positionné au centre d'un nombre plus ou moins élevé de liens avec les autres acteurs (centralité de degré), doit passer par un nombre plus ou moins élevé d'intermédiaires pour entrer en relation avec d'autres acteurs (centralité de proximité), est situé de telle sorte qu'il puisse faciliter ou interrompre la circulation des ressources entre les acteurs (centralité d'intermédiarité) ;
 - le prestige ou la « popularité » : l'acteur est plus ou moins sollicité par les autres membres du réseau ;
 - l'autonomie : l'acteur possède la capacité de substituer une relation à une autre en ayant à sa disposition une ou plusieurs alternatives ;
 - le pouvoir : l'acteur a la capacité plus ou moins forte de contrôler les ressources des autres, leur allocation et leur circulation.

> La qualité et l'intensité des relations entre les membres du réseau dépendent pour une large part du climat de confiance et de réciprocité qui y règne. La dégradation d'un tel climat entraîne quasi automatiquement le déclin, voire la disparition du travail en réseau.

> C'est dans ce contexte que nous essayerons de faire progresser le savoir opérationnel sur le travail en réseau. Nous aborderons les 5 questions suivantes :

2. Pourquoi cet intérêt croissant pour le travail en réseau ? En d'autres termes, quelles sont les raisons des réseaux ?

- Toujours plus de complexité
- Des situations inédites
- Des exigences de l'innovation
- L'économie du savoir
- L'évolution de l'organisation du travail
- La multiplication des projets
- Le défi croissant de l'hétérogénéité
- Des gisements de performance et de productivité
- Du global au local
- Des prestations de qualité
- La professionnalisation des exigences
- Les alliances entre associations
- Les progrès des T.I.C.

3. Quels sont les principaux types de réseaux de professionnels ? Ou plutôt : autour de quelles finalités peuvent-ils se constituer ?

Typologie des réseaux

- **Les réseaux de support d'un acteur individuel ou collectif**

Principales caractéristiques

Ces réseaux constituent des « supports » à l'action d'une personne morale ou physique. Leur raison d'être est de lui fournir les « ressources » (savoirs, expertises, informations, relations...) dont il a besoin pour agir mais qu'il ne possède pas individuellement ou collectivement. On ne peut être compétent tout seul, en restant isolé, en ne comptant que sur ses propres ressources.

Face à une mission d'information, de communication, de plaidoyer, ... à résoudre, à un projet collectif à réaliser, à un événement auquel il lui faut faire face, le professionnel de la communication cherchera des informations, les savoirs ou les savoir-faire qui lui manquent pour les combiner avec ceux qu'il possède.

L'assemblage de ressources qu'il construira pour agir de façon pertinente et efficace sera constituée à la fois de ressources propres, de celles disponibles dans le réseau, et auxquelles il peut avoir accès.

L'interface à qui le réseau apporte son soutien peut être un individu ou une équipe, une ou plusieurs associations....C'est ce que l'on qualifie de « système experts ».

- **Les réseaux d'action collective**

Principales caractéristiques

Ces réseaux sont constitués avec une finalité explicite de production ou d'action.

Leurs buts sont très variés :

- produire des connaissances nouvelles
- promouvoir des innovations
- réaliser un projet opérationnel
- constituer et faire fonctionner une offre commune de services
- assurer une veille technologique, économique, sociale, humanitaire
- défendre une image de marque
- constituer une force collective de proposition ou d'influence
- constituer une force de réponse à des appels, campagnes de sensibilisation...
- coopérer à la réalisation ou la prise en charge d'intérêts collectifs, idéologiques
- créer des alliances entre organisations internationales non gouvernementales

la liste est loin d'être exhaustive. La diversité des objectifs cités montre que ces réseaux sont toujours orientés par rapport à des résultats attendus par un collectif. Il s'agit bien d'un service d'une mission collective d'une instance bénéficiaire ou d'un commanditaire. Les résultats attendus dépassent les intérêts de chacun.

La valeur produite par de tels réseaux peut s'évaluer sous diverses registres :

Economie d'achats, gains de temps dans la réalisation des projets, réponses communes et gagnantes à des appels d'offres, établissement et fonctionnement d'une banque de donnée commune, homogénéité et cohérence d'un message à portée externe, détection rapide de signaux faibles, facilitation de la mobilité...

La valeur ajoutée concerne le résultat de l'action collective et non pas les bénéfices que chaque membre du réseau peut en tirer individuellement.

- **Les réseaux d'appui et d'apprentissage mutuel**

Principales caractéristiques

Les réseaux d'appui et d'apprentissage mutuels constituent des ensembles dans lesquels chacun est à la fois formateur et formé, enseignant et enseigné, maître et apprenant.

Ces réseaux n'ont pas de finalité collective, ne cherchent pas à créer un savoir commun, mais à rendre possible l'enrichissement des uns par les autres, en échangeant des savoirs ou des savoir-faire, en fournissant des aides réciproques, en faisant en sorte que chacun des membres soit simultanément apporteur et offreur. Ces réseaux correspondent donc à des intérêts et besoins individuels.

Ces réseaux ont des effets d'apprentissage non seulement par les connaissances ou les savoir-faire qu'ils permettent à leurs membres d'acquérir mais aussi par la dynamique d'apprentissage qu'ils impulsent chez chacun d'entre eux.

Les représentations que l'on a de soi et des autres évoluent. En reconnaissant que chacun sait quelque chose, on valorise des savoirs qui ne sont pas habituellement reconnus socialement. En annonçant ce que l'on ne sait pas, ses déficits et ses lacunes, on ouvre la possibilité à l'autre d'apporter ce qu'il sait, on lui offre la possibilité de se valoriser. Celui qui demande crée une situation où l'autre peut devenir offreur. Chacun en vient à s'interroger : « En quoi puis-je être utile à l'autre ? En quoi ce que je sais est-il susceptible d'intéresser les autres ? » Donateurs et donataires s'engagent dans une relation mutuellement valorisante.

La distinction sociale entre ceux qui savent ni ceux qui ne savent pas n'est plus immuable. Ce ne sont plus toujours les mêmes qui savent ni toujours les mêmes qui doivent sans cesse apprendre des autres. En identifiant ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas, l'apprenant développe la métaconnaissance (terme fort disgracieux signifiant la connaissance qu'un sujet a de ses propres connaissances) de ses ressources..

Il développe sa capacité à prendre du recul par rapport à ce qu'il sait faire à ses façons de faire. Celui qui offre doit décontextualiser ce qu'il sait pour le recontextualiser dans le cadre particulier de celui qui demande. C'est un apprentissage du « transfert » qui est enclenché. Ainsi, l'échange développe la motivation à approfondir, à « aller plus loin », à s'engager dans un processus continu d'apprentissage.

En échangeant des savoirs on apprend sur sa propre façon de communiquer et d'expliquer. On découvre ses modes de transmission et on apprend à les adapter aux demandes des partenaires du réseau.

4. Quelles sont les principaux risques de dérive des réseaux ?

Le travail en réseau orienté vers le plaidoyer international suscite beaucoup d'intérêt. Nous en avons expliqué plus avant les raisons. Mais il provoque également beaucoup de déceptions. Les désillusions ne manquent pas. Après une période de lancement souvent enthousiaste, la lassitude s'installe, les absences se multiplient, les productions s'essouffent, les replûs sur les territoires coutumiers s'organisent. Il n'est pas facile de faire vivre un réseau et d'y travailler. Il n'est pas évident de le maintenir actif et performant dans le temps. Les réseaux sont vulnérables. Ils sont sans cesse menacés par des risques de dérives. Quels sont-ils ?

LE FAISCEAU

Un réseau, par définition, est multipolaire, même s'il comporte une tête de réseau ou une fonction de pilotage. Les interactions doivent pouvoir fonctionner entre tous ses membres, de façon « horizontale ».

Une dérive possible d'un réseau est sa dégradation en faisceau.

C'est le retour de la structure pyramidale, hiérarchisée.

Les communications sont établies de façon préférentielle et bilatérale entre le « responsable » du réseau et chacun de ses membres.

Tout par du sommet et y revient.

La coopération est remplacée par la coordination centralisée.

Chaque membre reste enfermé dans sa spécialité.

Chaque « territoire » ne jure que ~~ne jure que~~ par sa propre logique.

Les cloisonnements traditionnels peuvent se maintenir ou revenir.

Les « bulletins de liaison », les « groupes intersectoriels » ne doivent pas faire illusion : ils confirment la compartimentalisation tout en affichant une volonté de communication.

Le faisceau peut sécuriser par le retour aux vieilles habitudes ; il peut démobiliser et décourager ceux qui avaient misé sur l'espoir et l'intérêt d'une coopération.

Ce risque de régression s'accroît lorsque le réseau éprouve des difficultés de fonctionnement. Devant la lenteur d'un apprentissage à travailler en commun, face à des retards de production, devant la persistance de rétention d'information, la tentation est grande de faire « reprendre les choses en main ». Les rationalisations ne manqueront pas pour justifier le changement : manque de maturité des participants, persistance des clans, exigences de productivité, poids des cultures, lourdeur des réunions, âpreté des conflits de critères entre les services, les mouvements, et les professionnels... L'ordre enfin rétabli peut faire illusion.

Le retour au faisceau traduira l'impatience face au temps nécessaire à l'apprentissage.

LA ROUTINE

On attend d'un réseau qu'il soit innovant, qu'il crée des effets de surprise, qu'il permette d'apprendre, qu'il donne accès à des points de vue différents, qu'il ouvre de nouvelles pistes. De par la variété de ses membres, de par leur dispersion géographique, on attend qu'il produise de la nouveauté et de l'inattendu.

On pourrait s'inspirer de la formule publicitaire d'un grand magasin : « Il se passe toujours quelque chose de nouveau dans un réseau ». C'est ce qui, pour beaucoup, en fait l'attrait. L'adhésion aux associations professionnelles et à leurs colloques est souvent fondée sur la motivation.

On y participe pour trouver des sources d'inspiration, se confronter à des démarches nouvelles ou à des raisonnements inhabituels, prendre connaissance d'expériences inédites, découvrir des perspectives différentes, établir de nouvelles relations.

Il arrive souvent que cette attente soit progressivement déçue : le réseau ne produit plus que de la répétition. L'effet de surprise disparaît. On sait à l'avance ce que les autres vont dire.

Le colloque au titre alléchant n'est plus que succession de discours déjà connus et d'idées reçues. Le réseau devient alors un lieu de conformisme. Chacun tend à penser comme les autres. La pensée unique s'installe. La routine gagne les esprits et les comportements. L'ennui rode et la désaffection guette. De nombreuses associations professionnelles connaissent cette situation. Pourquoi y participer puisqu'on n'y apprend rien de nouveau ?

LE « SURPLACE »

Ce risque est proche du précédent. Il en diffère cependant. Ce n'est pas que le réseau se répète, mais il n'avance plus. Sa production stagne. C'est comme à l'opéra : les acteurs chantent « Marchons ! Marchons ! », mais font du surplace. Les membres du réseau s'agitent, dépensent de l'énergie, s'activent mais « rien ne sort ». Les projets ne voient pas le jour ou s'enlisent, les décisions ne se prennent pas, les réunions tournent en rond, les priorités ne sont pas dégagées, les arbitrages tardent à venir : on « piétine ».

Quand plusieurs points de vue se manifestent, on n'arrive pas à trancher ou à les dépasser par des synthèses constructives. Le réseau se paralyse. Son organisation se grippe. La variété n'engendre que de la divergence. Les initiatives se contredisent.

Déboussolés, les membres du réseau cherchent un pilote. Certes, il en faut un. Mais le risque de faisceau, précédemment cité, est à l'horizon. Et les motivations s'effritent : il y a tant d'autres choses à faire ailleurs !

Un tel risque provient souvent d'un déficit dans la conduite du réseau : son animateur laisse faire et ne pilote pas le réseau. Il ne mobilise pas sur des objectifs clairement définis, ne fait pas le point sur les avancées ou sur les difficultés du travail, ne procède pas aux arbitrages nécessaires, n'effectue pas des synthèses partielles, ne désigne pas de nouvelles étapes à franchir. Sans boussole, le réseau erre sans savoir où se diriger.

L'ENCOMBREMENT

Ce risque peut résulter de la richesse potentielle du réseau. Les idées jaillissent de partout, les projets foisonnent, les décisions se multiplient, les banques de données se remplissent, le réseau s'enrichit de nouveaux membres. Tout cela est en soi positif. L'encombrement peut cependant en résulter. On ne sait plus où donner de la tête. Le réseau s'engorge.

Une telle situation pourra provoquer le mécontentement : on y dénoncera la « pagaille ». Le réseau pourra être productif mais avec une dépense d'énergie disproportionnée. Certains ne verront pas l'aboutissement de leurs contributions. L'organisation et le pilotage y seront dénoncés au nom de l'efficacité : ils seront perçus comme « n'étant pas à la hauteur ». Dépassés.

L'encombrement, c'est aussi l'incapacité à intégrer des informations ou des connaissances provenant de divers horizons, de diverses disciplines, de divers spécialistes. Cela peut être le cas pour un professionnel faisant appel à un réseau de ressources multiples. Il peut se trouver débordé par les données, les points de vue, les raisonnements qu'il reçoit en réponse à ses demandes. Il peut rester écartelé entre les critères distincts, voire opposés, qu'on lui présentera. Ce peut être aussi la situation d'un réseau de partage et de capitalisation de pratiques : les anecdotes s'accumuleront, les comptes rendus se multiplieront, l'abondance des détails cachera l'essentiel. Des effets d'essoufflement en résulteront.

LE TRANSFERT REDUIT AU TRANSPORT

Ce risque est très fréquent dans les réseaux de mutualisation ou de capitalisation des pratiques professionnelles. Il consiste à croire que la mutualisation se réduit à un simple échange de descriptifs. Le transfert de pratiques est conçu comme un simple problème de communication entre un émetteur et un récepteur.

Transférer n'est pas transporter.

C'est souvent le piège tendu sous la notion de « bonnes pratiques » : suffit-il de les identifier dans un contexte pour les transplanter dans un autre ?

La limite d'une telle approche est vite atteinte. Une pratique réalisée dans un contexte particulier apparaît rapidement inapplicable, telle quelle dans un autre contexte.

Les greffes ne prennent pas. Chacun considère que chez lui « c'est bien particulier » et n'a rien à voir avec ce qui se passe chez les autres.

Les déceptions sont d'autant plus fortes que ce type de réseau est souvent fort attractif. Les motivations qu'il suscite sont très liées au goût, voire à la passion du métier, à la recherche d'une plus grande professionnalité, à la valorisation induite par les expériences menées, à l'attrait du différent, à la découverte de solutions auxquelles on n'avait pas pensé, au souhait de n'être plus pour un temps « le nez dans le guidon ».

A l'obstacle de la barrière contextuelle s'ajoute celui du désintérêt pour la copie. Il est peu valorisant de se limiter à reproduire ce qui a déjà été fait par d'autres. Faire du « copier-coller » n'est guère gratifiant.

LA JUXTAPOSITION

Cette dérive est celle de l'addition. Un réseau est fondé sur l'interaction et sur la synergie. Il est plus que la somme de ses membres.

Il arrive qu'un réseau perde cette qualité. Chacun en vient à travailler pour soi, en se limitant à une tâche bien délimitée. Au pire, c'est un retour à la chaîne. Au mieux, c'est la course de

relais. Les interactions sont faibles, elles se limitent à la communication fonctionnelle. La coordination peut être bonne mais la valeur ajoutée faible.
On reste proche des schémas classiques de la division du travail.

LA PRISE DE POUVOIR

Cette dérive existe lorsqu'un des acteurs du réseau confisque à son profit le pouvoir, mettant ainsi sous sa dépendance les autres partenaires du réseau.
Il faut éviter que le réseau ne soit phagocyté par les « élites » qui correspondrait à un vieux clivage entre les métiers « nobles et ceux qui ne le sont pas.

LE PILLAGE

Les réseaux peuvent faire le lit des prédateurs. Il est malheureusement fréquent de constater que certains membres du réseau ne jouent pas le jeu de la franche coopération.
Ils utilisent le réseau pour « tirer la couverture à soi ».
Ils n'hésitent pas à faire passer les réussites du réseau comme étant leur propre réussite personnelle et, en revanche, à attribuer au réseau leurs propres échecs ;
Ils détournent à leur profit exclusif le travail collectif. Il n'est pas rare qu'une personne ou une clique « fasse main basse » sur le réseau.
Tous les réseaux peuvent engendrer de sourdes luttes pour les signatures.

CONCLUSION

Tous ces risques existent et ce ne sont certainement pas les seuls.
Il est important que les promoteurs et les pilotes de réseaux les connaissent pour s'en prémunir.
Les ignorer accroît leur probabilité.
Les prendre en compte permet de se donner les moyens de les prévenir.
Développer le travail en réseau suppose d'être en état de veille permanent pour éviter ces dérives.

Le lien social créé par un réseau institutionnel est un lien faible, fragile.
Il peut se rompre à tout moment.
Travailler en réseau est hautement exigeant pour des organisations et des personnes habituées à d'autres modes de fonctionnement et provenant d'une culture héritée des raisonnements tayloriens.
Ne pas prendre la mesure de la probabilité de ces dérives est courir à l'échec.
De multiples expériences le montrent.
La réflexion sur les conditions favorables au travail en réseau devient primordiale.

5. Quelles sont les conditions de réussite d'un réseau orienté vers le plaidoyer ?

Travailler en réseau de façon efficiente n'est pas évident.

Chacun a pu s'en faire l'expérience à divers moments de sa vie professionnelle.

Les risques de dérive précédemment évoqués deviennent souvent des réalités.

La mise en coopération et en synergie des contributions individuelles se réalise rarement de façon spontanée.

Les échecs suivis de désertion et d'abandon sont fréquents.

Et pourtant, de nombreux réseaux professionnels continuent à se créer, persistent, obtiennent des résultats et entraînent de la satisfaction.

Que faut-il donc pour qu'un travail en réseau soit efficace dans les conditions de réussite du plaidoyer.

Les conditions de réussite du plaidoyer

Assurer l'efficacité des réseaux

L'expérience montre qu'une règle d'or doit être rappelée en ce domaine :

- mieux vaut une cohérence forte entre quelques conditions simples qu'une cohérence faible entre des conditions sophistiquées.
- la qualité de la coopération occupe une place centrale dans la dynamique des réseaux.

Pour maximiser la probabilité d'une coopération réussie, voici un aperçu synthétique de ces conditions.

Savoir coopérer

- La maîtrise des langages
 - Chacun apprend à coopérer, tout en respectant la spécificité des autres.
 - L'établissement d'un cahier des charges est un vecteur de réussite.
- La construction et l'actualisation de représentations partagées
 - Les représentations partagées ne préexistent pas au réseau, elles ne sont pas données au départ.
 - Elles se construisent progressivement dans l'action de plaidoyer, au fur et à mesure de son déroulement. Elles sont sans cesse à faire évoluer en fonction de la dynamique des situations rencontrées.
- Les anticipations mutuelles
 - L'expérience du travail en réseau peut constituer un processus d'apprentissage pour acquérir des comportements types qui permettent à chaque membre d'anticiper et d'évaluer les possibilités de coopération, postures, pour faciliter la synchronisation des actions et des raisonnements.

- Les boucles d'apprentissage
 - Un réseau doit être capable de tirer collectivement les leçons de l'expérience.
 - Les revues de projet, les dispositifs de retour d'expérience, les bilans de fonctionnement, les « points » périodiques, les réunions de concertations pluridisciplinaires sur un cas à traiter constituent des moments privilégiés d'apprentissage et de coopération.
 - Les informations à fournir ont-elles été communiquées à temps et aux bons destinataires ? L'accessibilité au réseau de support était-elle conviviale et aisée ?
 - L'instance de coordination a-t-elle joué le rôle qu'on attendait d'elle ? Est-on arrivé à se mettre d'accord sur une représentation du problème à traiter suffisamment riche et partagée par tous ?
 - Les divers points de vue disciplinaires ont-ils pu s'exprimer et être pris en compte ?
 - Les processus d'arbitrage sont-ils satisfaisants et peuvent-ils être améliorés ?

- La capitalisation progressive
 - Les membres d'un réseau ont à se mettre d'accord sur une problématique commune, sur des concepts à utiliser, sur des typologies de problèmes ou de situations, sur la façon de décrire des systèmes d'acteurs, sur des répertoires de stratégies d'action...
 - Les notes de synthèse périodiques peuvent aider à construire cette capitalisation.

- La conception et la confection d'outils en commun
 - Un réseau a besoin d'outils pour fonctionner : annuaires d'adresses, cartographies des compétences et des ressources, tableau de veille, relevé des décisions, tableaux de bord, documents de présentation pour l'externe...
 - Identifier les usages et les usagers, choisir des priorités, mettre au point les modes d'emplois et les règles d'utilisation, combiner les exigences de rigueur avec celles de la facilité d'usage... autant de tâches qui exigeront de savoir-faire des compromis, de comprendre les diverses logiques professionnelles, de construire des représentations communes, d'expliquer clairement ses démarches et ses objectifs, avec une finalité opérationnelle.

Pouvoir coopérer

- Le pilotage
 - Un réseau ne fonctionne pas spontanément. Il faut un pilote à bord.
 - Cette fonction de pilotage ne signifie pas le rétablissement d'un pouvoir hiérarchique. Elle ne doit pas déresponsabiliser les membres d'un réseau.
 - Le pilote est le garant du fonctionnement du réseau. Le pilote veille à ce que le réseau ne perde pas de vue les missions qui lui sont confiées. Comme un « chef d'orchestre », le pilote d'un réseau constitue le « point nodal » par rapport auquel le travail d'un collectif s'organise.

- L'explication des résultats attendus
 - Il faut une vision claire de la mission à laquelle les membres d'un réseau contribuent. « Développer l'innovation », « assurer une veille technologique », « améliorer les coûts et les délais ».
 - Les missions générales peuvent indiquer une direction, peuvent donner un sens, mais elles ne suffisent pas à fonder l'action en commun. Sans résultats attendus, comment évaluer le travail d'un réseau ?

- La composition du réseau
 - Critère 1 : La pertinence des ressources.
 - Critère 2 : La variété des ressources. Un réseau peut avoir intérêt à mélanger des modes de pensée distincts, des formations de base diverses, des styles d'apprentissage diversifiés, des champs d'expérience multiples. Le mélange des cultures, le mixage des spécialistes et des généralistes, le brassage des générations.
 - Critère 3 : la faculté de travailler en équipe, de coopérer.
 - Critère 4 : prendre en compte les questions de statut et de hiérarchie institutionnelles de sorte à éviter de bloquer par la suite d'éventuels conflits de pouvoir.

- Les instances de régulation
 - Disposant d'un cap mais navigant en fonction des avancées réalisées, un réseau fonctionne davantage selon une logique d'ingénierie simultanée que selon celle d'une ingénierie séquentielle.
 - Il faut prévoir des temps et des lieux de régulation pour faire le point et décider de nouvelles étapes à suivre.

- Les règles communes
 - Qu'il s'agisse de communication, de confidentialité ou de modes de fonctionnement, des règles communes doivent exister et être clairement formulées en particulier pour prévenir la gestion des conflits éventuels.
 - Une « charte » des droits et devoirs de chacun pourra être utile. Elle précisera les règles de coopération et les valeurs éthiques ou les principes déontologiques à respecter.

- Les méthodes de travail
 - Il peut s'agir de méthodes de diagnostic ou d'évaluation, de méthodes de résolution et de traitement de problématiques, de processus de décision, d'outils de traitement de l'information, de méthodes d'animation de réunion...

- Les cartographies des ressources
 - Elles sont d'autant plus nécessaires que le réseau est étendu. Les membres d'un réseau ignorent très souvent les compétences, les connaissances, les expériences de leurs partenaires. Il en résulte une sous-utilisation des ressources disponibles.
 - Un cartographie de ressources avec « indexation » permet de fournir un repère rapide des expertises sur lesquelles on peut compter, des sources

d'informations auxquelles on peut faire appel. Cela facilite par ailleurs un bilan de ses propres compétences et de découvrir un potentiel insoupçonné.

- Les supports documentaires
 - Leur utilisation suppose une actualisation régulière, et une bonne accessibilité ainsi qu'une convivialité exigeant un soin particulier.
- Les technologies de l'information et de la communication
 - Les réseaux peuvent de moins en moins s'en passer. Elles font partie de la vie quotidienne. Le choix des logiciels y prend une place de premier plan.
 - Ces TIC revêtent une importance croissante pour faire fonctionner des systèmes d'informations partagées.
 - Les outils de communication sont indispensables, cela va de soi. Nous insisterons sur ceux qui permettent de se mettre en relation avec les sources d'information ou avec les partenaires pertinents. Les annuaires, les moteurs de recherche, les « cartographies » de compétences y trouvent leur place. Eux aussi ne restent valables que s'ils sont actualisés. Ils constituent une mémoire qui se révélera d'autant plus utile que le réseau des acteurs sera appelé à modifier sa configuration, à se complexifier et à faire face aux entrées et sorties multiples de ses membres.
- La légitimation
 - Le « parrainage » apparaît nécessaire pour aider les membres d'un réseau à perdurer malgré les pressions à court terme de productivité et les aléas du quotidien.

Vouloir coopérer

- L'adhésion
 - C'est certainement une des premières conditions pour s'investir dans un réseau. Le travail en réseau est fortement exigeant en temps consacré, en énergie dépensée, en tolérance acceptée, en disponibilité donnée, en rigueur manifestée. On ne peut y contribuer efficacement en se limitant à une participation artificielle. L'engagement fait partie de ce qui est donné et reçu. Tout désengagement sera perçu et ressenti. Celui qui ne fait qu'« acte de présence » sera vite repéré.
 - On ne peut contraindre les personnes à échanger ou à communiquer de façon durable ce qu'elles savent. Participer activement à un réseau de capitalisation des pratiques ou d'échange des savoirs suppose que l'on y trouve du plaisir. Tout travail en réseau nécessite un certain volontariat.
- La visibilité de la valeur ajoutée
 - Le travail en réseau a un coût. Il prend du temps. Il est exigeant. S'y engager suppose d'avoir des raisons qui permettent d'y trouver un intérêt durable. Une question se pose et ne peut rester sans réponse : Que gagne-t-on en travaillant en réseau ? Cette interrogation concerne tant le niveau individuel que collectif.
 - Au niveau collectif, il s'agit de savoir quels sont les avantages du travail en

réseau par rapport aux autres formes de travail. Que peut-on obtenir de plus en travaillant à plusieurs en réseau ? Autrement dit, quelle est la « valeur ajoutée » collective du travail en réseau ? Il importe que tous les partenaires aient une vision partagée de cette valeur ajoutée. C'est elle qui soutiendra leur engagement collectif dans les moments difficiles où le découragement peut naître et se propager.

- La valeur ajoutée doit également être visible au niveau individuel. Il doit être clair, pour chaque acteur, que travailler en réseau apporte des satisfactions personnelles. Pour les uns, ce sera valorisant d'appartenir à un tel réseau ; pour d'autres, ce sera une occasion de développement professionnel ; certains y trouveront l'opportunité de découverte. Il serait important que tous aient conscience qu'ils ne peuvent agir efficacement sans le concours des autres.

- La synthèse des avancées

- Le travail en réseau est ardu. Souvent il piétine. Sa progression n'est pas linéaire. Si les avancées ne sont pas suffisamment perçues, il est essentiel qu'une fonction de mise en évidence des progrès du réseau soit instaurée. C'est un des rôles principaux du pilote du réseau. Il doit aider à positionner via des synthèses et une fonction « miroir » il joue un rôle capital dans le soutien de la motivation.

- La valorisation des contributions individuelles

- Provenant d'un acteur collectif, la production du réseau est marquée d'une signature collective. Le réseau est valorisé par l'accomplissement de sa mission. Cette situation pose le problème de la reconnaissance des contributions individuelles.
- Travailler en réseau peut être vécu par certains acteurs comme un risque de sombrer dans l'anonymat. Le réseau effacerait les signatures individuelles. Les apports de chacun disparaîtraient dans la production collective.
- La question se pose donc de savoir quelle mesure il serait possible de combiner signature collective et signatures individuelles. Cette conjugaison nous semble nécessaire. En mettant en valeur ce qu'il a été possible d'obtenir par la synergie des divers apports, le chef de projet peut indirectement mettre en évidence les contributions singulières de chacun.
- Des actes ou des moments symboliques de reconnaissance ne sont pas à négliger : ils sont une occasion de remettre en mémoire qu'un réseau ne peut rien sans l'engagement et la compétence de ses membres.

- La convivialité et la solidarité

- Le réseau engage des personnes avec leur intelligence mais aussi leur affectivité.
- Le réseau fonctionne bien si des relations de confiance s'établissent entre ses membres.
- Les rites collectifs, les moments festifs, les réunions informelles sont donc à encourager. Ils contribueront à renforcer un sentiment d'appartenance qui sera d'autant plus à raviver que le réseau sera étendu.

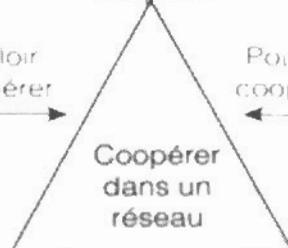
- Une charte facilitant les relations de confiance
 - L'expérience montre que l'établissement d'une charte précisant les règles de fonctionnement et explicitant les valeurs du réseau n'est pas à négliger.
 - Ce qui est important, ce n'est pas tant le document lui-même, mais surtout le travail d'élaboration auquel il a donné lieu et son explication aux nouveaux membres du réseau.
 - Le contenu des chartes prévoient habituellement les conditions d'adhésion et de retrait ; la communication et les relations de respect mutuel ; les engagements de confidentialité ; la reconnaissance des contributions et des productions, l'organisation et la conduite des réunions ; l'utilisation des outils de communication.

- Maîtrise des langages (transverses, spécifiques)
- Représentations partagées
- Communication/compréhension/« double piste »
- Anticipations mutuelles
- Boucles d'apprentissage
- Capitalisation progressive
- Conception d'outils en commun
- Maîtrise des T.I.C.

Savoir
coopérer

Vouloir
coopérer

Pouvoir
coopérer



© Le Boterf Conseil

- Adhésion visibilité de la valeur ajoutée collective et individuelle
- Synthèse des avancées
- Valorisation des contributions individuelles
- Charte et relations de confiance
- Convivialité et solidarité

- Pilotage
- Explicitation des résultats attendus et V.A.
- Composition
- Instances de régulation
- Règles (communication, confidentialité, fonctionnement, ...)
- Méthodes
- « Objets intermédiaires »
- Cartographie des ressources
- Équipement (TIC)
- Banques de données
- Légitimité : pouvoirs et statuts

- Maîtrise des langages (transverses, spécifiques)
- Représentations partagées
- Communication/compréhension/« double piste »
- Anticipations mutuelles
- Boucles d'apprentissage
- Capitalisation progressive
- Conception d'outils en commun
- Maîtrise des T.I.C.

Savoir
coopérer

Vouloir
coopérer

Pouvoir
coopérer



© Le Boterf Conseil

- Adhésion visibilité de la valeur ajoutée collective et individuelle
- Synthèse des avancées
- Valorisation des contributions individuelles
- Charte et relations de confiance
- Convivialité et solidarité

- Pilotage
- Explicitation des résultats attendus et V.A.
- Composition
- Instances de régulation
- Règles (communication, confidentialité, fonctionnement, ...)
- Méthodes
- « Objets intermédiaires »
- Cartographie des ressources
- Équipement (TIC)
- Banques de données
- Légitimité : pouvoirs et statuts

A/ Les sites incontournables du côté T.IC.

Internet pour les journalistes

liste de diffusion

- journalisteadmin@journaliste.com: Journaliste traite du journalisme dans son ensemble
- Piges (<http://www.piges.free.fr>) : une liste de diffusion pour les journalistes freelances (presse écrite, radio, télé, photojournalistes)
- Motrech (<http://www.fr.groups.yahoo.com/group/motrech/>) : Liste de diffusion consacrée aux moteurs de recherches
- JournalismNet Listes (<http://www.journalismenet.com/lists>) : Un répertoire de listes de diffusion pour les journalistes

Organismes

- Investigative reporters and editors (<http://www.ire.org>)
- National Institute for computer assisted reporting (<http://www.ricar.org>)
- Reporter.org (<http://www.reporter.org>)

Actualités

- Online Journalism Review (<http://www.ojr.usc.edu>) : Un webzine d'actualité consacré au journalisme en ligne

Chroniques

- Reportersdigital How To (<http://www.editorandpublisher.com>. Rubrique "Features and columns") : Chronique hebdomadaire de Charles Bowden sur l'utilisation d'Internet par les journalistes

Sites

- The journaliste toolbox (<http://www.journaliststoolbox.com>) : Comme son nom l'indique, la boîte à outils du journaliste Internet
- Internet pour les journalistes (<http://www.cyberjournalisme.net>) : Page Personnelle du journaliste Jean Elias (comprenant des sites classés par thèmes)
- Powerreporting : (<http://www.powerreporting.com>)

Communiquer

- Le mail
Arobase (<http://www.arobase.org>) : Un site très didactique sur le courrier électronique
- Les forums de discussions
Usenet-fr (<http://www.usenet.fr.news.eu.org>) : Le site des forums francophones
- Moteur de recherche spécialisé dans les forums
Google Groups (<http://www.groups.google.com>.
<http://www.groups.google.fr>)

Etre alerté

- Liste de diffusion sur la veille
(<http://fr.groups.yahoo.com/group/veille/>)
- Annuaires de lettres d'information
Bonweb (<http://www.bonweb.com>. Rubrique "Actualités > Presse > Newsletters") : Une sélection d'annuaires de lettres d'information
MoreOver (<http://www.moreover.com>.)

Agrégateurs de communiqués de presse

- PR Newswire (<http://www.prnewswire.com>)
- Companynews (<http://www.companynews.fr>)

Logiciels pour automatiser sa veille

- Copernic Tracker (<http://www.copernic.com>)
- News Watch (<http://www.xemico.com/newswatch>)
- Strategic Finder 2 (<http://www.strategicfiner.com>)
- Webspector (<http://www.illumix.com>)

B/ Annexe bibliographique

- Aizicovici (F) , "Les quartiers des grandes villes de l'Union mettent leurs expériences en réseau", in Le Monde, 23 septembre 2003
- Alter (N) « L'innovation ordinaire », PUF, 2000.
- Bonamy (J), Charlier (B), Saunders (M), « Produire la qualité dans la diversité », in Education permanente, N° 147, 2001
- Brown (J.-S.), « Reflections on the document », Palo Alto Research Center,
- Caire (G), Kartchevsky (A), "Les conditions d'émergence d'une problématique", in Réfléchir la compétence, Odile Jacob, 2003
- Favier (M), Coat (F), Courbon (J.-C.), Trahand (J), « Le Travail en groupe à l'âge des réseaux, Economica, 1998
- Hoc (J.-M.), « Psychologie cognitive de la planification, PUF, 1987
- Le Bortef (G), « L'intégration fonctionnelle et architecturale des équipements éducatifs », Education permanenten N° 20 1973
- ² « Développer la compétence des professionnels & l'ingénierie et l'évaluation des compétences », Les éditions d'Organisation, 2002/2003
- Pick (Th.) « Comment profiter de l'expérience des consultants », Revue Française de Gestion, Vol.28, N° 137, 2002
- Richard (J.-F.), « Les activités mentales », Armand Golin, 1990
- Steiner (G), « Maîtres et Disciples », Gallimard, 2003
- Strauss (A.), « La trame de la négociation », L'Harmattan, 1992
- Wenger (E.), Snyder (W.-M.), « Des communautés de pratiques » in Le management du savoir en pratique, Editions d'Organisation, 2003