

Les réseaux sont innombrables et fort diversifiés. Les objectifs qu'ils poursuivent ne sont pas identiques et leurs modes d'organisation offrent un large éventail. Leurs tailles et leurs durées d'existence sont inégales.

Ces situations variées appellent nécessairement des exigences distinctes de compétences. Telle personne peut fort bien savoir travailler en réseau sur un projet opérationnel et ne pas savoir œuvrer efficacement dans un réseau de mutualisation des pratiques professionnelles. Telle autre utilisera avec efficacité un réseau de spécialistes en appui de son travail personnel, mais ne saura pas s'engager de manière efficace dans un réseau de recherche collective. Chaque réseau appelle des modalités de participation spécifiques et requiert des méthodes particulières de travail. Il est donc difficile de déclarer qu'une personne « sait travailler en réseau ». Il serait plus juste d'avancer qu'elle sait travailler « sur tel type de réseau ». Mais quelles sont alors ces diverses catégories de réseau ? Est-il possible d'en dégager une typologie ?

La réponse n'est pas aisée, de nombreux réseaux poursuivant plusieurs finalités à la fois. Nous proposerons cependant de considérer qu'un réseau se construit autour d'une mission prédominante qui oriente largement son organisation, son mode de fonctionnement et les caractéristiques des acteurs qui y adhèrent et y coopèrent.

Chaque typologie est contestable et simplificatrice, on en conviendra. Il nous semble cependant possible de proposer quatre types de réseau *sur la base de leur mission principale et non exclusive*.

- Les réseaux de support d'un acteur individuel ou collectif.
- Les réseaux d'action collective.

- Les réseaux de partage et de capitalisation des pratiques.
- Les réseaux d'appui et d'apprentissage mutuel.

Les réseaux de support d'un acteur individuel ou collectif

Principales caractéristiques

Ces réseaux constituent des « supports » à l'action d'un professionnel. C'est par rapport à ses besoins d'intervention qu'ils trouvent leur justification. 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 personnellement. Il est en effet de plus en plus difficile pour un professionnel d'être compétent tout seul, en restant isolé, en ne comptant que sur ses propres ressources. Face à un problème à résoudre, à un projet à réaliser, à un événement auquel il lui faut faire face, le professionnel cherchera les 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 constitué à la fois de ses ressources propres, de celles disponibles dans le réseau, et auxquelles il peut avoir accès.

Il est à noter que l'acteur professionnel à qui le réseau apporte son soutien peut être un individu ou une équipe.

L'interface de ces réseaux – qu'on peut qualifier de « systèmes experts » – avec des usagers ou des clients est assurée par les professionnels. C'est sur eux que se réalisera la confiance ou la défiance vis-à-vis des services proposés. Ils sont perçus comme le maillon faible ou fort du dispositif. C'est à ce point d'intersection que s'articuleront la confiance dans le réseau et la confiance dans le professionnel.

Ces réseaux peuvent être qualifiés d'« hybrides ». Ces réseaux sont en effet constitués de personnes-ressources et de supports documentaires. Ils comprennent à la fois des experts, des collègues de travail, des

TYPLOGIE DES RÉSEAUX

spécialistes de diverses disciplines ou secteurs, des banques de données, des systèmes d'aide informatisés, des centres de documentation, des observatoires et des annuaires, des guides de procédures, des dictionnaires de données normalisés, des fiches de capitalisation de l'expérience, des banques d'échantillons, d'annuaires, d'expériences... Ils sont caractérisés par l'hétérogénéité des données et des sources et constituent non seulement un potentiel d'informations mais de connaissances. La connaissance est plus que l'information. Elle possède la capacité d'engendrer de nouvelles connaissances et informations, à la différence de l'information qui, à elle seule, n'engendre pas de nouvelles informations. La reproduction de l'information se fait par duplication, tandis que la reproduction de la connaissance s'effectue par apprentissage. On peut reproduire une information en la photocopiant mais il faut faire usage de capacités cognitives pour s'approprier une connaissance. L'information se transmet, mais les connaissances et les compétences ne sont pas des « objets » transmissibles : elles sont toujours à construire par ceux qui veulent les acquérir. Elles ne sont pas disponibles sur des étagères où il suffirait de les prendre. Les réseaux de support peuvent mettre des informations à disposition, mais ils offrent des possibilités de construction de connaissances et de compétences. Ils peuvent aussi mettre des compétences ou des savoir-faire à disposition si ceux-ci sont actionnés par les personnes-ressources elles-mêmes, à la demande du professionnel et selon ses besoins particuliers.

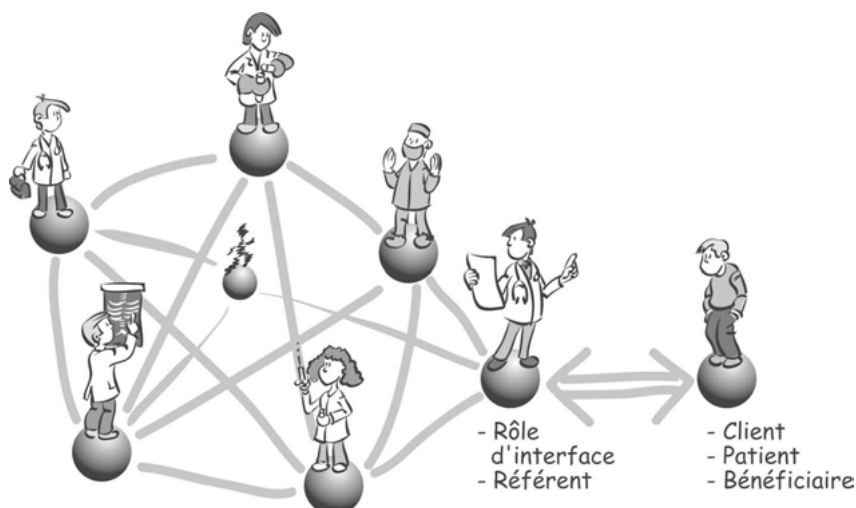
La réponse du professionnel à la demande de son client devient une « réponse de réseau ». Même s'il se situe dans une relation d'interface individuelle et de confiance avec un client, le professionnel proposera une réponse, ou une prestation, qui sera constituée avec la combinatoire de ressources qu'il aura lui-même construite à partir d'ingrédients de son propre patrimoine et de son réseau de soutien.

Dans une telle situation, la qualité du service rendu dépendra non seulement de la compétence du professionnel, mais aussi de la qualité du réseau et de son accessibilité. Le client ou le patient n'aura pas toujours conscience de cette « face cachée » du service, bien que

celle-ci se révèle de plus en plus importante. Les conséquences sont capitales pour l'évaluation de l'action du professionnel et de la qualité des services qu'il fournit : il devient nécessaire de ne pas se limiter à évaluer les compétences individuelles du professionnel ou sa capacité à constituer et à utiliser un réseau ; il faut évaluer aussi la qualité du réseau et de son accès. Un réseau non actualisé, d'un accès défectueux ou peu « convivial » peut entraîner une difficulté à agir avec compétence. La compétence individuelle est fortement liée à la compétence collective.

Ces réseaux sur lesquels s'adosse la professionnalité peuvent être formels ou informels, ou encore un mélange des deux. Dans une entreprise, un opérateur ou une équipe d'opérateurs pourront être reliés de façon explicite à un réseau de spécialistes ou de métiers, nommément désignés, et à un ensemble de supports et d'aides. Mais on observera dans de très nombreux cas que des réseaux informels fonctionnent et se révèlent précieux pour agir. Certaines entreprises, L'Oréal par exemple, encouragent la constitution de tels réseaux. Dans les grandes organisations bureaucratiques, compartimentées à l'excès, ils sont la condition même pour réaliser des projets et secouer l'inertie. Pour ces raisons, certains professionnels résistent à l'appel de nouvelles fonctions : en quittant un siège ou, à l'inverse, en se séparant d'une entité locale, ils peuvent perdre la relation avec un réseau nécessaire à leurs stratégies d'action et à leur pouvoir d'intervention. Le phénomène est fréquent dans les grandes organisations internationales et dans les sièges sociaux pléthoriques. La clandestinité des réseaux informels corrige la pesanteur des organigrammes et la rigidité paralysante des barrières territoriales, disciplinaires ou sectorielles où s'activent toujours de nombreux douaniers.

TYPLOGIE DES RÉSEAUX



Le réseau comme support d'un acteur professionnel

- *Les réseaux de santé où un médecin traitant active une équipe pluridisciplinaire aboutissant à un diagnostic partagé et à un projet concerté de soins. Au centre François Baclesse, appartenant à la Fédération nationale des centres de lutte contre le cancer (FNCLCC), la prise en charge du malade est effectuée par un seul médecin, appelé « médecin référent », qui assure le « pilotage » du malade durant tout le processus de diagnostic et de traitement où divers spécialistes travaillent en réseau avec une approche pluridisciplinaire¹. C'est le cas du réseau gérontologique du canton de Châlus : le médecin traitant active une équipe pluridisciplinaire effectuant une évaluation gérontologique de la personne âgée et aboutissant à un projet d'accompagnement individualisé et soumis à l'approbation de la personne. Des réunions de coordination périodiques permettent d'ajuster le projet en cours de route.*

En Mayenne, afin de faire face à la fois à leur isolement et à leur charge de travail, le Conseil départemental de

1. Abbatucci (J.-S.), *Réflexions sur la pluridisciplinarité*, Académie des Sciences, Arts et Belles lettres de Caen, mai 2003.

l'Ordre des médecins a mis en place des maisons médicales virtuelles : chaque médecin reste localisé dans son village, mais est relié en permanence par extranet à un réseau de confrères avec qui il peut avoir des échanges professionnels et communiquer des dossiers au moyen d'une messagerie hautement sécurisée.

- *Les réseaux d'appui à un professionnel de l'action sociale ou éducative.* Au sein d'un Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) un « accompagnant » aidera une personne à trouver un emploi et une formation adéquate en s'appuyant sur le réseau d'une Mission locale de l'Emploi et celui des partenaires économiques, sociaux ou éducatifs avec lesquels elle travaille régulièrement. Dans le domaine de l'éducation, l'équipe d'un établissement scolaire du premier cycle peut faire appel au Rased (Réseau d'aide spécialisé aux élèves en difficulté). Ce réseau a pour mission la prévention, l'accompagnement et le suivi, l'orientation des élèves en difficulté. Les acteurs qui le composent relèvent de disciplines diverses : psychologues, maîtres d'adaptation, rééducateurs... Ce sont des personnes-ressources à disposition.
- *Les dispositifs de soutien « en base arrière » à des professionnels du conseil.* On peut y inclure le cas des réseaux formés par les consultants d'une société internationale de conseil : chacun d'eux fait appel aux compétences complémentaires à la sienne pour effectuer une prestation complexe exigeant le recours à des approches et des compétences variées.
- *Les plateformes d'appui à des professionnels de la vente.* C'est le cas de l'agent de courtage d'une société d'assurance qui, pour satisfaire les demandes de son client, mobilisera non seulement ses propres ressources (connaissances, savoir-faire, capacités relationnelles...) mais aussi – au travers d'une plateforme Internet et intranet – celles de banques de données et de personnes-ressources internes ou externes à l'entreprise. À EDF et GDF Services, dans un service d'accueil téléphonique à la clientèle, assisté par ordinateur, l'agent d'accueil ne pourra pas se contenter de chercher une réponse structurée dans le système informatique. Il devra

coopérer avec d'autres acteurs ou services pour récupérer des demandes restées sans suite, construire une réponse appropriée à des problèmes inédits ou complexes, trouver une réponse « acceptable », reconstituer des historiques, trouver des arguments crédibles et susceptibles de convaincre. Son efficacité professionnelle dépendra du réseau de soutien sur lequel il doit pouvoir prendre appui.

- *Des dispositifs de soutien à la création ou au développement d'activités.* Citons celui du dispositif d'accompagnement des créateurs d'entreprise mis en place par l'École centrale et l'Essec : les étudiants sont reliés à des réseaux de professionnels et de développement mutuel. Ils peuvent se mettre en relation à des « ressources » diversifiées, proches ou lointaines : ils ont ainsi la possibilité de se connecter avec la Californie. Les membres du réseau d'appui sont des professionnels de haut niveau, eux-mêmes créateurs d'entreprises.

Les réseaux d'action collective

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 ou des brevets ;
- réaliser un projet opérationnel ;
- constituer et faire fonctionner une offre commune de service ;
- concevoir un nouveau service, un produit, une gamme diversifiée de services ;
- concevoir et confectionner un outil, une méthode ;
- réduire des coûts et des délais ;
- assurer une veille technologique, économique, sociale ;
- défendre une image de marque ;
- constituer une force collective de proposition ou d'influence ;
- constituer une force de réponse à des appels d'offres ;

- coopérer à la réalisation ou la prise en charge de « trajectoires » individualisées – de soins, d'apprentissage, d'insertion sociale... ;
- créer des alliances entre entreprises...

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. À la différence des réseaux de type 1, ils ne sont pas au service d'un professionnel, mais au service d'une mission collective.

Principales caractéristiques

Les réseaux d'action collective sont au service non pas d'un professionnel mais d'un client, d'un système client, d'un bénéficiaire ou d'un commanditaire. Les résultats attendus dépassent les intérêts de chacun.

- *La valeur produite par de tels réseaux peut s'évaluer sous divers registres : économie d'achats, dépôts de brevets, gains de temps dans la réalisation des projets, réponses communes et gagnantes à des appels d'offres, établissement et fonctionnement d'une banque de données commune, homogénéité et cohérence d'un message à porter en externe, détection rapide de signaux faibles, facilitation de la mobilité... En mettant en réseau, par l'intermédiaire d'un intranet, l'ensemble des acteurs contribuant à la constitution de dossiers d'autorisation, un industriel du médicament a réussi ainsi à réduire de 36 à 18 mois le processus de mise en place sur le marché. Ces réseaux n'ont de raison d'être et ne perdurent que si leur valeur ajoutée *au niveau collectif* est visible, ou du moins solidement argumentée en l'absence de mesure précise.*

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

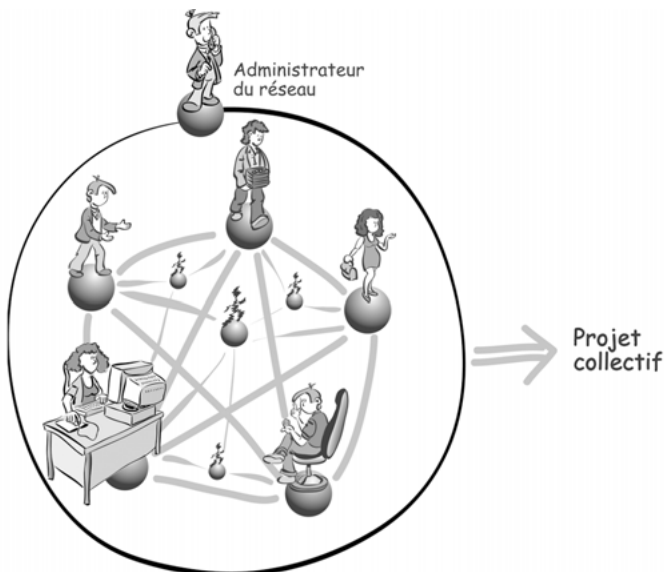
- *Les liens de coopération requis par ce type de réseau sont toujours fragiles. La coopération est toujours à entretenir, relancer, fortifier. Elle est toujours prête à disparaître au profit d'un système d'acteurs qui ne seraient plus que juxtaposés entre eux, où les rôles, même bien*

TYPLOGIE DES RÉSEAUX

définis, ne feraient que s'additionner. Cette fragilité du lien de coopération suppose qu'une fonction de pilotage local soit bien identifiée et s'attache à maintenir le lien, à faciliter les flux d'informations, à gérer les interfaces. Elle doit veiller à réunir l'ensemble des conditions favorables pour que les acteurs non seulement aient envie de coopérer mais sachent coopérer et en aient les moyens. Plus précisément elle peut être définie comme une fonction « d'articulation » pour faciliter les interactions entre les acteurs, pour que chacun d'entre eux transmette les informations nécessaires aux autres au fur et à mesure de l'avancée d'un projet ou d'un parcours.

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. Plus les acteurs d'un réseau coopèrent efficacement, moins ils ont besoin de coordination.

- *La durée de ces réseaux correspond à celle de leur mission.* Elle est liée à leur raison d'être, mais, leur mission terminée, il se peut qu'ils perdurent, tout ou en partie : ils deviennent alors des réseaux informels dont certains rejoignent la catégorie des réseaux de support.
- *Leur géométrie est variable dans le temps.* Selon la nature des problèmes traités ou des activités à réaliser, leur composition est modulable. Selon les questions traitées varieront les segments sollicités. L'avancée d'un projet pourra entraîner le besoin d'intégrer de nouveaux membres ou supports documentaires. Le réseau sera amené à évoluer comme une arborescence buissonnante. Les métaphores applicables à ce type de réseau relèvent davantage de la biologie ou des sciences du vivant que de celles issues de la mécanique. Ces réseaux sont des systèmes dynamiques, vivants, parfois largement imprévisibles. Ils ne sont vivants et utiles que s'ils réservent des effets de surprise. Un réseau qui ne provoque plus d'étonnement est un réseau sclérosé.



Le réseau d'action collective

- *Mission d'intégration* : dans le cadre d'EABS (European association for bioeconomics studies), des réseaux ont été mis en place pour faciliter l'intégration entre Aérospatiale et Matra. Le réseau « recherche et technologie » regroupe ainsi quelque 1 000 experts qui échangent leurs savoirs et savoir-faire.
- *Mission de développement de l'innovation* : chez Solvay, des réseaux d'innovateurs ont été mis en place et fonctionnent. Chez Framatome, huit réseaux appelés « clubs de compétences » (analyse des risques, gestion, statistiques, modélisation, traitements de déchets...) développent des synergies en ce sens. IBM, Motorola et Apple ont travaillé en réseau pour concevoir une nouvelle architecture informatique basée sur les semi-conducteurs.

L'innovation peut se jouer au niveau territorial. C'est le cas des clusters qui sont constitués d'un ensemble d'entreprises, de centres de recherche, d'universités et qui sont situés dans un même ensemble géographique afin de faciliter leurs échanges et leur coopération dans

TYPLOGIE DES RÉSEAUX

un secteur d'activité spécifique. La proximité géographique permet le développement de relations informelles qui jouent un rôle important dans l'innovation. C'est ce qui peut s'observer pour les start-up de la Silicon Valley qui sont en relation de proximité avec des avocats, des organisations de capital-risque, des banques d'investissements et des centres de recherche.

Les districts italiens des années 1970 et 1980 étaient constitués de réseaux de PME dans des secteurs traditionnels (chaussures, textiles, meuble, prêt-à-porter...) qui travaillaient pour des marques comme Gucci et Armani. Aujourd'hui des marques comme Benetton et Safilo continuent à s'appuyer sur ces réseaux locaux. De tels réseaux d'entreprises sont à l'origine du quart des exportations italiennes aujourd'hui. Ils sont fondés sur des relations de confiance construites au cours du temps, en relation avec des écoles professionnelles et associations locales. Les salaires y restent élevés et les performances financières excellentes.

La relation de proximité est essentielle pour créer et entretenir une relation de confiance ; cela permet de savoir à qui l'on a à faire, de connaître la personne et non seulement le personnage professionnel. Le partage d'activités non professionnelles peut jouer un rôle important en ce sens. La proximité physique rend possible un engagement émotionnel que ne permettent pas les seules technologies de la communication à distance.

- *Mission de veille* : en « croisant leurs regards », en les faisant porter sur des lieux et en des temps différents, les membres d'un réseau peuvent être davantage sensibles à des « signaux faibles », annonciateurs de changements plus importants. Ils visent à permettre de passer, au moment opportun, de l'état de vigilance à la mise en alerte.

Parmi ces réseaux, on pourra trouver les réseaux de veille ou de vigilance centrés sur l'observation d'une pathologie particulière – maladies professionnelles, VIH, grippe... S'inspirant des travaux du mathématicien Benoît Mandelbrot¹, certains réseaux sont à l'écoute des « bas bruits », signes d'affections médicales.

1. Mandelbrot (B.), *Fractals, hasard et finances*, Flammarion, 1997.

En France, l'Institut national de veille sanitaire (INVS) dispose, au travers des Directions départementales des affaires sociales (DDAS), d'un réseau public chargé de surveiller en permanence l'état de santé de la population. Concernant la grippe, deux réseaux fonctionnent : les Groupements régionaux d'observation de la grippe (Grog), regroupant plusieurs centaines de professionnels dans les régions, établissent chaque semaine, entre octobre et avril, un bilan de leurs observations sur la grippe ; le réseau Sentinelles analyse une fois par semaine les informations envoyées bénévolement par 1 200 généralistes libéraux répartis dans 21 régions.

Les drames provoqués en France durant l'été 2003 par les effets de la canicule sur les personnes âgées ont mis au centre des préoccupations politiques le fonctionnement de ces réseaux. La mission chargée par le ministère de la Santé d'enquêter sur le fonctionnement de l'Institut de veille sanitaire conclut que celui-ci n'avait agi « qu'en réponse à la demande et non de sa propre initiative, comme aurait dû le faire l'organisme prospectif de détection que la loi prévoyait qu'il soit ». Cette enquête précise également que « chaque direction d'administration centrale a mis en place, avec les moyens du bord, un système d'information d'urgence *ad hoc, sans relation ni mise en réseau*¹ avec les autres directions. D'une façon générale, le « centre » ne sait pas aller chercher efficacement l'information, la « périphérie » ne pense pas à communiquer l'information. » On ne peut mieux exposer des problèmes de travail en réseau !

- *Projet d'action sociale ou éducative* : le ministère de la Recherche vise à désenclaver les recherches sur les apprentissages et sur l'école. Son action, appelée « École et sciences cognitives » a pour objectif de réaliser un travail multidisciplinaire en réseau sur les déterminants génétiques et socioculturels de l'apprentissage. Autre exemple : la mise en place d'une cellule interministérielle composée de représentants du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de la Santé pour élaborer un plan d'action destiné à améliorer la prise en charge des

1. C'est nous qui soulignons.

TYPLOGIE DES RÉSEAUX

enfants dyslexiques et dysphasiques. Ce plan d'action prévoit un travail en réseau entre les professionnels de la santé, de l'éducation, des services sociaux, des collectivités territoriales et des familles.

- *Réalisation d'un projet territorial commun* : au niveau d'une région, un travail en réseau est souvent nécessaire pour faire travailler ensemble divers partenaires (chefs d'entreprises, pouvoirs publics, centre de recherche, associations, organisations consulaires...) à la réalisation d'un projet commun. En Bourgogne, sous l'impulsion du Conseil régional, la Mission d'information professionnelle d'Autun, l'Association nationale pour la formation des adultes et l'Agefos-PME Bourgogne ont mis au point et expérimenté un projet de gestion collective des compétences sur un territoire.

Offre de services : à EDF et Gaz de France, des réseaux de consultants internes ont notamment pour mission d'actualiser et de développer en interne des offres de formation et de conseil.

La direction des ressources humaines du groupe Usinor (devenu Arcelor) a mis en place des réseaux RH structurés par thèmes de progrès – référentiels de compétences, portefeuille des compétences, questions juridiques, etc. : des responsables RH provenant de divers sites mettent en commun leurs diverses approches et pratiques pour concevoir ou améliorer des dispositifs, processus ou instruments de gestion. Constitué par un ensemble d'entreprises ayant acquis une expérience de travail en commun pour la réalisation du tunnel sous la manche, le réseau Acte (Association Calais tunnel expansion) se constitue en force commune pour soumissionner à des appels d'offres sur de grands chantiers exigeant la coopération de plusieurs métiers.

- *Accompagnement de « trajectoires » individualisées*. Plusieurs types de dispositifs peuvent être cités.

Les « réseaux de soins » : ils sont constitués pour assurer une coordination, une qualité et une continuité des soins de proximité à une population particulière. Ils gèrent des « parcours thérapeutiques ». Officiellement, un réseau de santé est défini en France comme « un ensemble organisé

d'individus, dits acteurs du réseau, dispersés dans une zone géographique donnée, de compétences différentes et complémentaires, qui agissent pour un objectif commun et selon des normes et des valeurs partagées, sur la base d'une coopération volontaire pour améliorer la prise en charge des malades¹ ». Ce sont les réseaux de prise en charge des patients précarisés, des personnes dépendantes de l'alcool, des personnes âgées, des patients atteints du sida... Les professionnels qui y interviennent sont variés : les réseaux de prise en charge des enfants victimes de maltraitance peuvent être composés de psychiatres, de psychologues, de médecins de ville et de médecins hospitaliers, de magistrats, d'enseignants d'associations de parents... Les réseaux de lutte contre l'hépatite C font intervenir des praticiens hospitaliers, des médecins généralistes, des professionnels paramédicaux, des pharmaciens, des centres spécialisés de soins, des associations d'usagers. En Basse-Normandie, le réseau OnCom constitue un support important pour entreprendre ou compléter les soins en cancérologie et assure une surveillance post-thérapeutique au plus près du patient. Ce réseau intègre des médecins libéraux, le Centre François Baclesse, le CHU, le Centre Maurice Tubiana, la clinique de la Baie et divers spécialistes. Il constitue un lieu appréciable de concertation régionale².

Le traitement de la maladie d'Alzheimer entraîne la nécessité pour les professions médicales de coopérer avec les professions paramédicales (orthophoniste, psychologues...). Les médecins d'une agglomération de taille moyenne ont ainsi créé un Réseau Pôle Mémoire (RPM) pour mieux traiter et prendre en charge les plaintes mémoire diverses (Alzheimer, Parkinson, troubles fronto-temporels...). Ce réseau regroupe des médecins (neurologues, généralistes, gériatologues...) et des professions paramédicales (orthophonistes,

1. Schweyer (F.-X.), Levasseur (G.), Pawlikowska (I.), *Créer et piloter un réseau de santé*, ENSP, 2002.

2. Abbatucci (J.-F.), *Réflexions sur la pluridisciplinarité. À propos d'une expérience de trente ans en milieu hospitalier*, Académie de Sciences, Arts et Belles-Lettres de Caen, mai 2003.

TYPLOGIE DES RÉSEAUX

neuropsychologues...). Des réunions mensuelles autour de « cas patients » sont organisées¹.

Dans un hôpital, le travail en réseau s'attachera à réaliser ce que, à la suite de Anselme Strauss, nous appellerons une « articulation de trajectoire² ». Il s'agit de coordonner l'ensemble des activités qui sont nécessaires pour maîtriser le cours de la maladie et remettre le patient dans un état de santé qui permettra de rentrer chez lui. Ce travail d'articulation consistera à traduire aux uns la logique des autres, à accompagner chaque acteur dans le déplacement qu'il doit opérer pour passer d'une position isolée à une posture de réelle coopération. Une des principales difficultés provient du fait que dans un hôpital, il n'existe pas ou rarement un responsable de la trajectoire. Un chef de service ne prendra pas le risque d'intervenir dans la sphère privée des divers spécialistes et intervenants. En réalité, ce sont le plus souvent les infirmières qui prennent en charge les relations à établir entre les diverses parties de cette trajectoire.

- *Les réseaux de recherche* : le réseau Nacre (Réseau national alimentation cancer recherche) en constitue un bon exemple. Rassemblant des équipes de recherche et des cliniciens provenant d'organisations différentes : Institut national de la recherche agronomique (Inra), Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Institut Curie..., ce réseau a pour mission non seulement de mutualiser les moyens existants, mais aussi de faire progresser la connaissance des déterminants alimentaires du cancer.

Autre exemple, à un niveau européen : la création en juin 2004 de l'Institut de recherche virtuel européen consacré à la recherche sur les maladies animales transmissibles à l'homme. Baptisé « Med-Vet-Net », ce réseau organise la coopération entre seize institutions vétérinaires et de santé publique, réparties dans dix pays de l'Union européenne.

1. Grenier (C.), Pauget (B.), « Analyse de la création de connaissances métier dans les réseaux d'acteurs professionnels : le rôle de la connaissance relationnelle », *Gestion* 2000, juillet-août 2006.

2. Strauss (A.), *La Trame de la négociation*, L'Harmattan, 1992.

Ce sont 150 scientifiques qui travaillent sur des thématiques communes telles que l'épidémiologie, l'interaction hôte/pathogène, la détection, le contrôle et l'analyse du risque. Le réseau est coordonné par l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments (Afssa).

- *L'accompagnement dans les dispositifs de formation en alternance* : dans de tels dispositifs, les apprenants entreprennent des parcours de professionnalisation via des « trajectoires » individualisées d'apprentissage qui les conduisent à « naviguer » entre des situations de formation (stages, modules, *e-learning*, séminaires, voyages d'étude...) et des situations de travail professionnalisantes (participation à un projet transversal, réalisation d'une mission d'étude, rotation de postes, exercice de la fonction de tuteur, conduite d'une nouvelle machine, prise en charge d'un client...). Une telle alternance fait passer les apprenants « entre plusieurs mains », entre plusieurs acteurs : formateurs de diverses disciplines, tuteurs, managers de proximité, conseillers pédagogiques, experts... Il ne suffit pas que chacun joue son rôle dans le domaine ou la spécialité qui le concerne, encore faut-il qu'il coopère avec les autres pour que les apprentissages se construisent de façon cohérente et prennent du sens¹.

Au niveau européen, le réseau Reda (Réseau européen d'accompagnement des femmes vers l'emploi) intègre des partenaires ayant des statuts divers (associations, pouvoirs publics, collectivités locales, entreprises...) regroupant plus de 200 centres spécialisés dans six pays (Autriche, Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal). Le réseau a pour mission d'aider les centres à accompagner les femmes vers l'emploi en prenant en compte tous les aspects des conditions de vie qu'elles rencontrent (économique, culturel, social, physique) et en les aidant à mettre au point un projet professionnel intégrant dans un projet de vie².

1. Le Boterf (G.), *Développer la compétence des professionnels : construire des parcours de navigation professionnelle*, 4^e édition, Éditions d'Organisation, 2003.

2. Seignouret (D.), « Le réseau européen d'accompagnement des femmes vers l'emploi », *Actualité de la formation permanente*, n° 177, 2002.

TYPLOGIE DES RÉSEAUX

- *Mission d'influence* : des réseaux de soignants peuvent se constituer en groupe de pression. Certains militent pour l'accès aux traitements médicaux dans les pays en voie de développement en mettant en œuvre, comme à Mulhouse, des stratégies de baisse des prix des antirétroviraux.

Dans le domaine médical, les sociétés savantes constituent des réseaux d'influence sur la reconnaissance de nouvelles spécialités. Elles sont constituées de pairs, reconnus pour leur expertise.

Parmi les réseaux d'influence, on peut citer le projet des « réseaux de gouvernance globale » proposés par le vice-président de la Banque mondiale pour relever une vingtaine de grands défis (environnement, démographie...) auxquels est confrontée la planète. Ce projet prévoit que ces réseaux :

- soient lancés rapidement ;
- disposent d'une plateforme de traitement propre ;
- soient intégrés par des acteurs disposant d'une expertise pertinente par rapport au domaine considéré ;
- soient ouverts et évolutifs ;
- engagent des actions rapidement : « On n'a plus le temps de créer de nouvelles institutions¹. »

Citons aussi les expériences originales des réseaux d'intervention socio-analytique engagés dans des projets de changement. Constitués selon un principe de transversalité hiérarchique et professionnelle, ils regroupent dans une entreprise ou une organisation les agents de tous les niveaux et de tous les métiers. Chaque agent ne représente que lui-même. Les réunions où sont expérimentées d'autres manières de travailler et de s'organiser donnent lieu à des comptes rendus sur forum intranet. Les expérimentations à tenter pour « déranger l'institué » des relations et des modes d'organisation sont décidées collectivement. Ce type de réseau veut donc se positionner comme une force de changement. C'est le projet collectif qui engage chacun de ses membres. L'animateur-intervenant est là pour

1. Rischard (J.-F.), *Des réseaux de gouvernance*, La Croix, 29 novembre 2002.

« instituer un champ de la parole », pour rappeler les « interdits », c'est-à-dire les règles pour que chacun puisse écouter l'autre¹.

Les réseaux de partage et de capitalisation des pratiques

Principales caractéristiques

Leur finalité collective spécifique rapproche les réseaux de mutualisation des pratiques des réseaux d'action collective, mais la nature particulière de leur action nous conduit à en faire une catégorie à part. La mission confiée à ces réseaux consiste à faire progresser les pratiques de chacun à partir de leur partage et de la création d'un savoir commun. Ils visent une valeur ajoutée, tant au niveau collectif d'une organisation qu'au niveau des individus participant à ce travail de mutualisation.

Ils visent à engager un processus de création de connaissances et de construction de pratiques innovantes. Transférer, c'est créer du savoir collectif permettant d'améliorer les pratiques de chacun et de les faire converger. Cela suppose des méthodes et ne s'improvise pas.

De tels réseaux font appel à la capacité de leurs membres à « prendre du recul » par rapport aux expériences vécues. Il faut savoir construire des récits, les comparer, en tirer des « invariants » ou des constantes, les confronter à des apports conceptuels et à des expériences venues d'ailleurs, prendre la mesure des contextes mais savoir simultanément s'en dégager, tirer des leçons sans en donner, non seulement écouter mais se placer du point de vue de l'autre... L'exercice est loin d'être évident. Il est pourtant de plus en plus sollicité.

Cette prise de recul est un art. Les « groupes d'échange » produisent parfois des documents relatant les expériences « partagées ». Ces récits peuvent être excellents, « raconter » avec intelligence et talent l'histoire d'une

1. Jaillon (D.), « Socioanalyse et management : dérangement et mise en mots du changement », in *Revue Gestion* 2000, mai-juin 2002.

pratique professionnelle, son déroulement, son intrigue. Cependant, le manque de recul peut rendre difficile toute tentative de « transposition ». Il n'est pas évident de savoir trouver le juste équilibre entre la fidélité que l'on doit au contexte et la nécessité de s'en distancier. On peut exceller dans l'art du récit, mais être faible sur sa conceptualisation ou sur sa théorisation. Plus le récit sera ancré dans un contexte, plus il rendra compte de sa particularité mais plus il demandera d'effort au lecteur pour « faire le pont » avec ses propres préoccupations ou pratiques. Des expériences riches seront ainsi sous-exploitées par ceux qui n'y ont pas participé mais qui voudraient cependant en bénéficier. Transférer suppose d'accepter d'abstraire, de conceptualiser, de perdre en détail et en richesse d'informations pour permettre la généralisation. La capacité de transfert est fondée sur un paradoxe : il faut savoir lâcher prise pour donner prise, contextualiser pour décontextualiser et recontextualiser. Nous reviendrons plus loin sur cette démarche.

Le travail demandé à ces réseaux est un « investissement de forme ». Ils doivent formaliser des expériences, c'est-à-dire les *mettre en forme* pour constituer un capital exploitable et transmissible. Il ne s'agit pas d'une simple *description* de l'existant, d'une *explicitation* de ce qui était plus ou moins caché, non dit, implicite. Il est plutôt question d'une *construction* qui ne saurait être neutre, même au premier niveau de la mise en récit. Jean Piaget a fort bien rendu compte de ce travail lorsqu'il précisait de façon imagée que :

« Le sens commun se donne une idée tout à fait insuffisante (pour ne pas dire erronée) de la prise de conscience, en se la représentant comme une sorte d'éclairage qui projetterait la lumière sur des réalités jusque-là obscures, mais sans rien y changer d'autre, de même qu'une lampe de poche allumée en un recoin quelconque rend brusquement tout visible sans modifier quoi que ce soit dans les positions ou les relations des objets¹ ».

Ces réseaux peuvent aller jusqu'à constituer de véritables « communautés de pratiques ». Le concept de « communauté de pratique » trouve son origine dans les travaux de Jean Lave et d'Etienne Wenger de *l'Institute*

1. Piaget (J.), *Problèmes de psychologie génétique*, Dunod/Gonthier, 1972.

for *Research on Learning* de Palo Alto¹. Cette appellation désigne les réseaux de professionnels ayant en commun un même domaine de spécialisation et un même intérêt pour partager, élaborer et diffuser du savoir et des connaissances. Une même passion pour une même expertise².

De telles communautés se caractérisent par :

- *Leur transversalité et leur positionnement hors structure.* Elles ne figurent pas dans les organigrammes ni dans les groupes-projets. Leurs membres appartiennent à des départements, services ou structures différents. Leur périmètre est défini sur la base d'un champ d'expertise ou de spécialité.
- *L'adhésion volontaire de leurs membres, qui décident eux-mêmes de leurs objectifs et de leurs modes de fonctionnement.* Elles ne sont pas placées sous l'autorité directe d'un responsable hiérarchique. C'est un même intérêt, voire une même passion, de progrès professionnel qui les rassemble et qui soutient leur engagement dans un processus de recherche collective.
- *La participation continue de leurs membres à un processus de partage qui ne se limite pas à quelques réunions ponctuelles.* Une communauté se construit dans la durée et se renforce au fur et à mesure qu'elle progresse dans la production de savoir et le partage de connaissances.
- *La forte fonction identitaire qu'elles jouent vis-à-vis de leurs membres.* Les divers rites initiatiques qu'elles instituent souvent en témoignent.
- *Leur capacité à faire face à des situations incertaines, déconcertantes, inédites* en mobilisant à temps les ressources en savoirs et en connaissances appropriées.
- *Les relations de solidarité* qu'elles tissent et développent entre leurs membres et sur lesquelles chacun sait pouvoir compter.

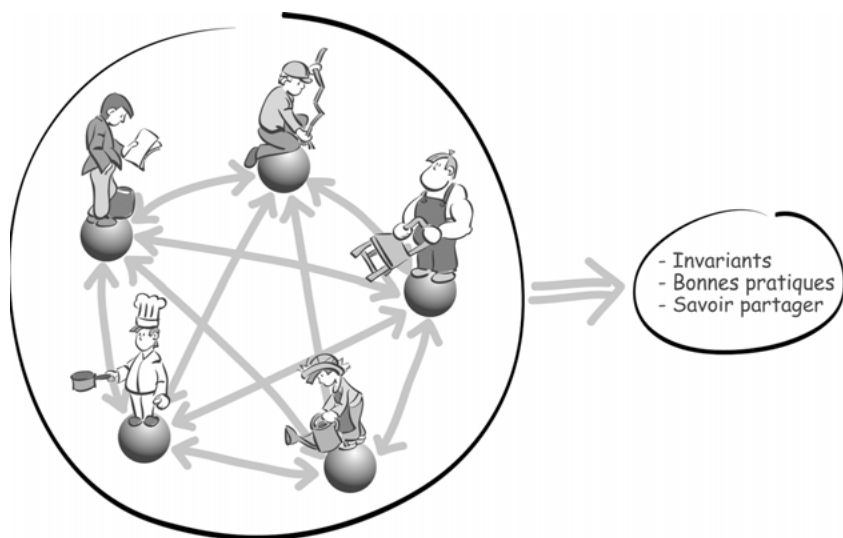
1. Lave (J.), Wenger (E.), *Situated learning : Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, 1991.

2. Wenger (E.), Snyder (W.-M.), « Des communautés de pratiques » in *Le management du savoir en pratique*, Éditions d'Organisation, 2003.

TYPLOGIE DES RÉSEAUX

Ces réseaux constituent des sources indéniables de progrès professionnel, mais ils sont fragiles. Ne trouvant place dans le cadre habituel des structures hiérarchiques, des groupes-projets ou des réseaux officiels, leur existence est souvent menacée. Échappant à l'emprise directe de la hiérarchie, ils peuvent être facilement suspectés de déviance. Consommant du temps pour partager des connaissances et élaborer des savoirs, ils sont vite considérés comme chronophages. Le rythme lent de la réflexion collective se heurte souvent aux pressions de la productivité et du court terme.

Il est donc tout à fait essentiel que ces réseaux soient soutenus par un responsable hiérarchique qui en aura saisi à la fois tout l'intérêt pour l'entreprise, et leur logique de constitution et de fonctionnement. « Soutenus » et non pas « coordonnés » : il s'agit d'un parrainage acceptant leur relative autonomie, reconnaissant leurs apports et les faisant connaître, mettant à disposition des moyens en budget temps minimum, assurant l'interface entre leur production et les bénéficiaires que peuvent en tirer les structures habituelles et formelles de l'entreprise ou de l'organisation. Sans un tel soutien, ces communautés auront du mal à résister à l'épreuve du temps.



Le réseau de partage et de capitalisation des pratiques

- Au sein de la branche Automobile, l'ANFA (« Association nationale pour la formation automobile) a mis en place un « réseau des centres de formation pilotes » constitué d'une quarantaine d'établissements variés : CFA automobile, CFA interprofessionnels, CFA consulaires, CFA privés... Une des missions principales de ce réseau est de formaliser et d'expérimenter des pratiques de formation innovantes. Cette mutualisation des pratiques pédagogiques s'effectue entre les « accompagnateurs » qui ont à fournir un conseil et un appui méthodologique aux établissements de formation :
 - par le partage et la formalisation en réunions de leurs pratiques ;
 - par l'utilisation d'un site Web mis à leur disposition ;
 - par la publication de productions individuelles et collectives.
- Dans le cabinet Manorg Consultants, un dispositif d'échanges et de fertilisation croisée des expériences a été mis en place sur la base du volontariat. Près de 250 consultants y sont engagés : diffusion de documents de synthèse, clubs d'échanges à partir de témoignages de clients et de consultants, confrontations méthodologiques, apports d'expertises... Des notes de synthèse sont élaborées sous une forme diffusible et exploitable et contribuent à la production de règles communes, de concepts et d'outils. Manorg a ainsi développé un savoir-faire qui lui est propre en matière de diagnostic global, et qui constitue en quelque sorte une « signature » particulière dans ces interventions. Cette signature laisse place à la diversité des pratiques de chaque consultant¹.
- Créés à l'initiative de la Commission européenne, les réseaux Urban I et II développent des échanges de bonnes pratiques et de capitalisation des connaissances sur les politiques de la ville en Europe. Des réseaux thématiques sont encouragés. Ils portent sur des thèmes variés : exclusion sociale, régénération du tissu urbain, insertion par l'emploi, transports et environnement... Chaque réseau doit compter au minimum cinq villes

1. Pick (Th.) : « Comment profiter de l'expérience des consultants », *Revue Française de Gestion*, Vol. 28, n° 137, 2002.

provenant d'au moins trois pays différents. L'une d'entre elle joue le rôle de pilote du réseau¹.

- Chez Xerox, les « revues par les pairs » sont encouragées pour formaliser et diffuser les bonnes pratiques des réparateurs des photocopieurs. Les réparateurs ne peuvent en effet se fier totalement aux procédures de dépannage. Celles-ci sont élaborées en référence à une machine-type qui, en fait, n'existe jamais. Dans la réalité, les photocopieurs à entretenir ou réparer ont des âges différents, des utilisateurs variés, des environnements physiques distincts et par conséquent des anomalies souvent spécifiques. Ces écarts à la norme ne peuvent être traités et résolus que par l'échange entre les réparateurs qui se communiquent les récits de leurs pannes, de leurs échecs et de leurs solutions. Les petits déjeuners et réunions informels jouent alors un grand rôle.
- Autre exemple de réseau de mutualisation des pratiques : la MEAH (Mission d'expertise et d'audit hospitaliers) créée pour mutualiser les expériences les plus avancées dans la gouvernance hospitalière.

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 une 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. Ils ne sont pas au service d'un de ses membres ou d'un professionnel, mais au service de chacun.

1. Aizicovici (F.), « Les quartiers des grandes villes de l'Union mettent leurs expériences en réseau », *Le Monde*, 23 septembre 2003.

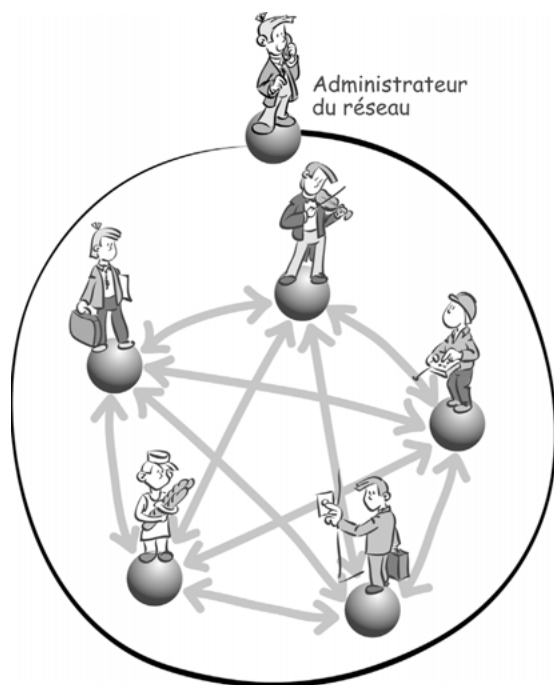
Ces réseaux ont des effets d'apprentissage, non seulement par les connaissances ou les savoir-faire qu'ils permettent à leurs membres d'acquérir, mais aussi par la dynamique d'apprentissage qu'ils impulsent chez chacun d'entre eux.

La situation d'échange induit une transformation de ceux qui échangent. 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 et 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 métaconnaissance¹ de ses ressources. Il développe sa capacité à prendre du recul par rapport à ce qu'il sait faire et 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. Il faut savoir mettre en forme ses savoirs pour pouvoir les transmettre. L'échange développe la motivation à approfondir, à « aller plus loin », à s'engager dans un processus continu d'apprentissage. Échanger des savoirs crée le besoin d'autres savoirs. Découvrir qu'on est capable d'enseigner aux autres, de leur apporter quelque chose d'utile, d'avoir des richesses à transmettre renforce la confiance en soi. 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.

1. Terme fort disgracieux signifiant la connaissance qu'un sujet a de ses propres connaissances.

TYPLOGIE DES RÉSEAUX

Ces échanges tissent indirectement du lien social. Ils construisent en permanence la démocratie au quotidien. Même si les membres du réseau viennent y chercher une réponse à leurs besoins personnels – y compris celui de rendre service à autrui –, ils contribuent à « créer du réseau ». Les promoteurs sont d'ailleurs assez explicites sur leur projet social.



Un réseau d'appui et d'apprentissage mutuels

- En France, le Mouvement des réseaux d'échanges de savoirs (MRES) constitue un bon exemple de ce type de réseau. Né en 1970, ce réseau – qui devient un réseau de réseaux – regroupait en l'an 2001 quelques 600 réseaux en France, et 150 en Afrique, Amérique Latine et Europe. Fondé sur des principes de partenariat, d'égalité et de réciprocité, il considère que chacun, sans exception, est porteur de savoirs qu'il peut transmettre aux autres. Chacun est offreur et donneur. Chacun peut être un

consultant pour l'autre. Chacun peut apprendre à enseigner à d'autres. Tout ignorant est un expert qui s'ignore. La diversité des membres entraîne une dynamique d'apprentissages permanents. En enseignant, chacun peut découvrir de nouveaux besoins d'apprendre et trouver auprès d'autres membres du réseau les moyens de les satisfaire. Je peux enseigner la guitare à un économiste qui m'enseignera les rapports des termes de l'échange. Je peux également perfectionner ma technique de guitare avec un musicien plus avancé que moi, et lui fournir, en contrepartie, mes conseils avisés sur les possibilités de voyage en Espagne...

- Des réseaux d'entraide se constituent entre les apprenants engagés dans un dispositif d'e-formation. Les relations d'aide mutuelle porteront tant sur les contenus à acquérir que sur l'usage du dispositif – modes d'emploi, « trucs » et « tuyaux » pour surfer... Ces réseaux peuvent se transformer progressivement en une véritable « communauté d'apprenants ».
- Framatome fait fonctionner des « clubs compétences » autour de thèmes d'intérêt transversaux : traitement des déchets nucléaires, gestion des connaissances... Constitués hors structures hiérarchiques, ces clubs facilitent l'échange de pratiques entre des participants provenant de métiers divers, et sont largement ouverts sur l'écoute d'expériences et de démarches externes.
- En Europe, le projet *Learn-Nett* prend la forme d'un réseau d'apprentissage à distance. Sa finalité est de former les enseignants par et aux technologies de l'information et de la communication. Il met en relation huit universités européennes, des centres de recherche, le service de l'enseignement à distance de la communauté française de Belgique. Les enseignants font leur apprentissage en participant à des projets communs d'utilisation des nouvelles technologies dans des écoles qui se situent à l'intérieur ou à l'extérieur de leur université. Le travail collaboratif s'effectue en utilisant les outils informatiques d'un campus virtuel. Des tuteurs les aident à résoudre les difficultés qu'ils rencontrent. Ils ont à rédiger un « carnet de bord » pour faire le point sur leur expérience¹.
- À Poschiovo, en Suisse, un réseau a pour mission de mieux assurer la contribution de la formation professionnelle au

TYPLOGIE DES RÉSEAUX

développement régional. Des « communautés délocalisées d'enseignants » se créent pour rechercher comment intégrer des innovations technologiques – en particulier celles qui sont liées aux TIC – dans l'enseignement d'une discipline donnée. Ils travaillent en échangeant par internet¹.

- En Italie, le réseau *Consortio Nettuno*, relié à l'université Ovunque à Rome, regroupe plusieurs universités et entreprises dans le but de mettre en place et de réaliser des cours universitaires en présentiel et à distance.

1. Bonamy (J.), Charlier (B.), Saunders (M.), « Produire la qualité dans la diversité », in *Éducation permanente*, n° 147, 2001.

1. Pouts-Lajus (S.), « Présent et avenir des communautés délocalisées d'enseignants », Colloque cyberlangues, Nevers, 2001.