

L'organisation des réseaux

Anke Krause, DECET- coordinateur, Allemagne

Hola, bonjour, guten Tag et hallo !

Je vous remercie de m'accorder votre écoute et votre imagination pour concevoir ensemble les manières diverses et multiples d'organiser les réseaux. Ce thème peut peut-être vous paraître sans intérêt, mais je vous assure que le travail en réseau vous concerne directement, son organisation peut être la source d'éventuels maux de tête. Bien que j'espère que cette présentation ne provoquera pas chez vous ces mêmes symptômes !

En 20 minutes, nous allons tenter de définir ce qu'est un réseau. Toutefois, ce n'est pas le sujet principal de mon exposé. Partons alors du principe qu'il existe une panoplie très étendue d'interprétations et de fonctions des réseaux.

Ils existent sous de multiples formes, aussi diverses que les personnes et les mettent en œuvre : qu'ils soient issus de mouvements militants de base ou du secteur public. Cela est vrai également en ce qui concerne les divers choix que les réseaux font lorsqu'ils réfléchissent aux organisations requises et aux structures utiles.

Qu'est ce qui guide le choix des « concepteurs de réseaux » lorsque sont développées les structures adaptées à leurs besoins spécifiques ? Quels sont les critères des choix lors de la construction et de l'expansion des structures de réseaux ? Cet exposé vise à fournir une vue d'ensemble des scénarios possibles d'organisation de réseaux, des points forts et des passages difficiles, qui peuvent, comme je l'ai mentionné plus haut, provoquer des maux de tête.

Ainsi, il y a beaucoup de choses à dire sur les différents types de réseaux et la manière avec laquelle ils sont organisés. Qu'il s'agisse de secrétariats centralisés, de coordinations, de bureaux ou de comités exécutifs, les réseaux rassemblent des organisations ou des individus partenaires, visant ensemble le changement et requièrent tous apparemment un coup de pouce pour permettre la coopération, la communication et l'échange.

Les concepteurs de réseaux qui réfléchissent et écrivent sur leur travail démontrent que les réseaux durables présentent des caractéristiques qui vont au-delà de la prise de décision formelle relative aux structures et aux formes d'organisation du réseau.

Ils sont liés à un point au cœur des réseaux qui les différencie des organisations classiques : Il s'agit, d'une part de conceptions et de valeurs partagées entre les membres/ les partenaires au sein du réseau et d'autre part de la confiance et de l'établissement des liens.

Madeline Church et ses collègues déclarent :

Le lien est d'une importance fondamentale. Lorsque les individus autonomes s'organisent pour accomplir quelque chose ensemble et lorsque cette autonomie et cette diversité constituent nos « ressources » de base, le lien entre les différentes personnes constitue le point de jonction de « l'existence même du réseau ». Ces liens sont renforcés par la croissance de l'association. Et l'association grandit par le biais du travail commun et de la réflexion. Agir ensemble provient de valeurs partagées, valeurs qui ont également besoin d'être revisitées et articulées de temps à autre.
(Church et al., p. 1, 2002)

Quelle type de structure est nécessaire à une telle coopération ? Il semble évident qu'il s'agit d'une structure capable de soutenir le cœur des réseaux. Des réglementations trop importantes et une structure trop étreinte risquent d'étouffer les réseaux et de réprimer sa force : son esprit créatif, la



PLENARY SESSION

A European Seminar on Respect for Diversity, Equity and social Inclusion

diversité parmi ses membres et son dynamisme. Trop de temps consacré à la gestion et à la direction internes est du temps perdu.

L'idéal serait une structure minimale, flexible et évoluant en fonction des besoins du réseau. En résumé, la structure doit répondre aux besoins du réseau et non l'inverse.

La taille est un facteur déterminant pour le réseau. Lorsqu'un grand nombre de membres permet une meilleure visibilité d'un réseau dans le sens d'une plus grande représentativité, cela peut aussi compliquer l'échange et la cohérence mutuels ainsi que la mise en place de travaux difficiles. Des structures plus importantes, c'est à dire, une meilleure coordination, des sous-groupes et des groupes de travail, peuvent permettre une croissance supérieure, une meilleure communication externe et une meilleure diffusion géographique. Plus la structure est petite, plus les liens personnels doivent être renforcés.

Si le développement est ascendant ou descendant, il influencera les niveaux de participation ainsi que les niveaux de centralisation ou de décentralisation. Plus le développement est descendant et centralisé, plus la participation est échangée pour la rentabilité, la rapidité et le pouvoir. Déclarent CHURCH et al. (2002, p. 13).

La participation est un sujet clé concernant les réseaux. Les individus et/ou les organisations se joignent bénévolement pour atteindre les objectifs communs. Ils sont autonomes et ont une identité individuelle. Ces partenaires, dont les objectifs stratégiques rejoignent en majorité ceux du réseau et dont la perception du profit personnel et professionnel dépasse celle du réseau, ont tendance à participer de façon plus régulière et active et sont généralement plus impliqués dans le développement du réseau. Les partenaires qui voient leurs intérêts respectés de façon tangentielle ont tendance à participer à des moments clés, importants pour eux. Il s'agit bien entendu d'un état non permanent mais qui oscille entre mouvement et changement.

La participation est souvent ce qui différencie le plus les réseaux des autres types d'organisations et de procédés organisationnels. Church et le groupe d'action de recherche ont établi les points forts de la participation :

Qui participent (questions de pouvoir et de ressources) comment participent-ils (questions de relations, de coordination, de facilitation et de direction) pourquoi participent-ils (questions de vision, de valeurs, de besoins, de bénéfices, de motivation et d'engagement) et pour combien de temps (questions de durabilité). Church et al 2002, p. 14.

L'un des points importants est que les objectifs de coopération sont clairement définis ainsi que les visions communes et qu'ils sont régulièrement révisés afin de garantir leur bonne représentation des objectifs visés en commun.

La confiance permet aux participants de déléguer et à la direction et au comité de continuer dans ce sens. Une confiance limitée, déclinante, a un effet très négatif sur la structure et l'encadrement. (Church et al. 2002. p. 20)

La construction de la confiance et le travail relationnel requiert une grande attention, un statut prioritaire et du temps. C'est cela qui donne au réseau toute sa force.

Examinons de plus près la confiance :

La toile du réseau est tissée à partir de divers processus relationnels. Les participants contribuent à l'élaboration d'un projet avec du temps, une expertise, des contacts et des informations. Ils tirent avantage de l'échange des expériences, des accès et des ressources. Cela ne peut se dérouler que



dans une ambiance de respect de leur autonomie dans la prise de décision et la collaboration et qui valorise leurs divers points de vue, leurs mandats et leurs priorités institutionnelles.
(Church et al. 2002. p. 18)

Le processus relationnel dont il est question peut être interprété dans le cadre de l'évolution du réseau et de la structure, en fonction des relations établies dans le réseau. Les relations personnelles, comme vous pouvez tous le constater font et défont le travail.

La qualité de ces relations favorise ou ralentit les processus d'action, de réflexion et de changement en commun. Dans le cadre de ces relations, l'individu est plus important que l'institution qu'il représente. (Church et al. 2002. p. 18)

Dans un environnement sans hiérarchie et avec une collaboration basée sur le volontariat, le travail n'est pas fait si personne ne prend de décision.

Church et al. attirent notre attention sur les attitudes et les comportements individuels envers l'autorité, le pouvoir et nos règles de prises de décision. En effet, elles déterminent la construction des relations, l'engagement et l'implication dans le réseau.

Au moment où la conception et /ou les objectifs ont perdu leur force unitaire ou manquent de clarté, la mise en application de mécanismes de contrôle peut être observée. La coopération est davantage régie par des lois et de règlements. Les personnalités individuelles et leur capacité de pouvoir, de décision et de contrôle constituent des facteurs de contrôle important de la hausse ou de la baisse de la confiance. La tensions entre les membres du réseau est également un facteur déterminant : *Lorsque les relations humaines s'établissent sous la contrainte, les membres du réseau se réfugient dans le dialogue au sujet de la structure et de l'encadrement au lieu de penser que la structure est directement associée aux relations.* (Church et al. 2002. p. 20)

Dans un réseau, la confiance, établie à partir d'une vision, de valeurs et d'activités partagées contrôle tout. (Church et al. 2002. p. 20)

Il est essentiel de construire la confiance. Cela nécessite du temps et de l'espace, par exemple, au travers du dialogue et d'activités mutuelles satisfaisant les membres du réseau. Puis, la confiance doit être continuellement revue, corrigée et évaluée.

Quelle conclusion pouvons-nous tirer de tout cela pour l'organisation ou la structuration d'un réseau ?

Lorsque l'on se penche sur la question clé, la confiance, il est alors nécessaire de s'assurer que nous avons créé un domaine dans le cadre duquel les relations mutuelles et la confiance sont garanties. Différents types de coopération seront alors utiles pour permettre un échange interpersonnel et des conceptions et des objectifs communs devront être établis et régulièrement révisés et reformulés si nécessaire. Tous les partenaires doivent être convaincus d'avoir été compris et entendus et de partager les mêmes valeurs. Les relations interpersonnelles doivent être contrôlées et évaluées, ainsi que les avantages personnels et professionnels pour chacun dans le cadre du réseau.

Il nous faut ensuite vérifier la transparence des structures, des prises de décisions et des pouvoirs ainsi que la délégation du pouvoir dans le cadre du réseau.

De nombreux locaux constituant des réseaux au-dessus de tout, ne sont pas facilement identifiables. Il aurait été plus simple de présenter des diagrammes et des schémas de structures représentant clairement comment organiser un réseau. Toutefois, à partir de mon expérience tant que coordinateur de réseau et des discussions avec mes collègues et d'autres concepteurs de réseau



démontrent que le processus consistant à se faire confiance réciproquement est au centre du travail en réseau. Sans ça, les meilleures structures et les plus beaux diagrammes organisationnels ne survivraient pas longtemps. Merci pour votre patience et pour votre intérêt.

Littérature

Church, Madeline et al. 2002. *Participation, Relationships and Dynamic Change: New Thinking on Evaluating the Work of International Networks*. Working Paper No. 121. ISSN 1474-3280. Development Planning Unit University College Londres.

