

Groupe de travail Aradel sur l'animation de réseau n°6 Janvier 2004

**Créer et animer
des réseaux :
entre savoir être
et savoir faire
des développeurs
économiques**



Présentation du guide

L'animation de réseau constitue une nécessité et une source d'efficacité dans notre métier de développeur économique local pour :

- se tenir informé,
- mobiliser tous ceux qui disposent d'une part d'information, d'imagination ou de compétence,
- partager et renforcer les réflexions et les projets afin qu'ils soient portés par tous et deviennent l'affaire de tous.

Un réseau ne se décrète pas : il se crée et il vit autour d'un but commun, un système de valeurs, des partenaires, un projet et une gestion dans le temps.

Les adhérents d'Aradel qui ont participé en 1999 et 2000 aux séminaires « Comment créer et animer un réseau » ont souhaité aller plus loin dans leur démarche et leur professionnalisation sur cette caractéristique du métier en capitalisant les acquis de la formation et les échanges d'expériences qui ont alimenté chaque séminaire.

Cet enrichissement mutuel au service du réseau aboutit aujourd'hui sous la forme d'un cahier du développeur économique qui vous permettra d'enrichir et de professionnaliser vos pratiques d'animateur ou de membre de réseaux. Ce cahier tente de faire ressortir les pratiques dominantes, les modes de fonctionnement propres à cette fonction d'animation de réseau nécessaire à l'impulsion des politiques et des dynamiques. Ces différents éléments seront naturellement illustrés d'exemples vécus par les participants même s'ils ont été quelque peu « déguisés » pour préserver l'anonymat.

Merci au groupe de travail « Animation des réseaux » qui a contribué à l'élaboration du contenu du cahier et à Liliane Esnault, consultante, spécialiste des systèmes d'information, professeur à EM Lyon qui a animé le groupe et rédigé le cahier. Merci également ainsi à Olivier Bachelard, psychologue, docteur es sciences de gestion et professeur à l'ESC de St Etienne qui a relu le cahier et apporté son expérience en management de réseau et à Claudine Pilton, directrice d'Aradel qui a coordonné le groupe de travail et préparé l'édition de ce cahier.

Jean Marie Guillot (*Président*)

Table des matières

Présentation du guide	5
Table des matières	6
La mode des réseaux	9
Réseau : définition et description	10
La description du réseau	10
Les membres du réseau ou nœuds	10
Les relations ou liens	11
Le réseau : une structure complexe	11
Ce que le réseau n'est pas	11
L'animation de réseau	12
Le métier d'animateur de réseau	13
Les activités de l'animateur	13
Les compétences nécessaires	15
Animation ou management ?	15
L'exemple d'ARADEL	16
Les activités et les outils permettant d'animer un réseau	20
Produire	20
Représenter	20
Echanger des expériences	22
Se réunir	22
Former	22
Communiquer	22
Valoriser	24
Capitaliser	27
Comment créer et développer un réseau : trois exemple	28
Le réseau "Au fil des savoir-faire"	28
Le réseau CLEO	29
Le réseau ANACT	31
Réseau, croissance et évolution	34

Les facteurs clefs de réussite du travail en réseau	37
Interaction entre le réseau et son environnement	38
Réseaux et Projets	38
Le mode projet	38
L'articulation réseau - projet	38
Les réseaux d'appui à la réalisation de projets	38
Réseau et territoire	40
Réseau et dispositif	42
Exemples de dispositifs	42
Les réseaux d'appui à un dispositif	42
Les concepts	44
Les valeurs du travail en réseau	44
Les modalités de fonctionnement d'un réseau	45
Informer, s'informer, communiquer	45
Coopération et compétition	45
Mutualisation des ressources et des compétences	45
Subsidiarité	46
Changement	46
L'animation de réseau	47
Utiliser le réseau le plus possible pour le mobiliser	47
La formalisation du réseau dans le temps	47
Les finalités et les objectifs du travail en réseau	48
Réseau et pouvoir	49
L'économie des réseaux	51
Bibliographie	53
Les membres du groupe de travail	54

La mode des réseaux

Force est de constater que le mot "réseau" est partout : bien au-delà des réseaux à support physiques (réseau ferroviaire, réseau sanguin, réseau de télécommunications), et des usages organisationnels liés à des représentations collectives fortes (réseaux de résistance, réseaux "mafieux"), le terme réseau vise à représenter ou à définir tout un ensemble d'organisations pour lesquelles les points communs sont avant tout :

- Une importance du relationnel, avec un maillage (une superposition, un enchevêtrement) de différents types ou modes de relation (maillage du personnel et du professionnel, par exemple).
- Une difficulté à représenter l'organisation par des termes plus traditionnels (groupe, équipe, hiérarchie).

On voit ainsi apparaître l'entreprise réseau, la société en réseau, les réseaux de territoires, les réseaux d'échanges locaux, etc.

Plus particulièrement, un certain nombre d'ouvrages et de publications ont essayé de décrire et de formaliser des organisations en réseau (voir bibliographie).

Dans chaque cas, le fait de s'organiser en réseau répond à un besoin non satisfait par d'autres formes d'organisations, en raison d'une situation qui s'est complexifiée :

- Entreprise : inventer de nouvelles formes d'organisation pour mieux gérer la complexité (centralisation/décentralisation, flexibilité/économies d'échelles, local/global).
- Technologie : être plus efficace, partager, échanger.
- Territoire : développer de l'attractivité pour les habitants et les entreprises.
- Personne : développer l'employabilité, les connaissances et les compétences, développer l'accès aux différents environnements et informations.

Le but de ce document n'est pas de présenter une étude exhaustive de ce que pourrait être le mode de travail en réseau, mais, plus modestement de faire partager une expérience, dans le domaine du développement économique local, et de fournir également des axes de développement et de progrès, à travers une formalisation, des démarches et des outils.

Réseau : définition et description

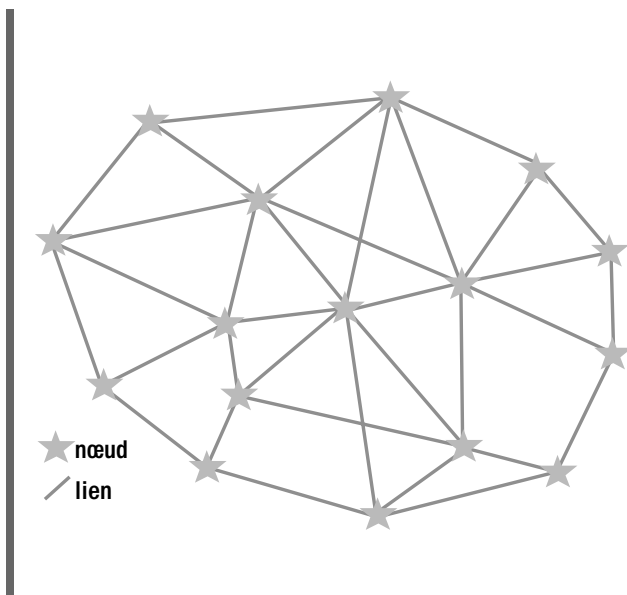


Fig 1 : schéma général d'un réseau

La description du réseau

Le dictionnaire encyclopédique définit le réseau comme un " ensemble formé de lignes ou d'éléments qui communiquent ou s'entrecroisent de façon plus ou moins complexe ou régulière ". Nous utiliserons dans ce guide une définition à plusieurs niveaux :

- Au niveau organique (ou descriptif), nous définirons le réseau comme un ensemble d'éléments ou de membres (**les nœuds**) reliés par un ensemble de relations (**les liens**).
- À un niveau logique ou dynamique, nous ajouterons à cette structure statique un ensemble de mécanismes ou modes de fonctionnement (**la logique de fonctionnement**) ; ici cette logique repose sur un certain nombre de valeurs mises en œuvre à travers des modalités spécifiques.
- Enfin, au niveau stratégique, nous dirons que le réseau possède un certain nombre de **finalités** ou d'**objectifs**.

Les membres du réseau ou nœuds

Les nœuds sont les entités qui constituent les éléments actifs du réseau.

Dans les réseaux qui nous intéressent ici, ces entités sont des éléments organisationnels, qui peuvent être de nature différente : individus en tant que tels, individus en tant que fonction ou position dans une institution ou groupe, organisme, entreprise etc....C'est pourquoi nous parlerons le plus souvent de membres d'un réseau pour désigner les nœuds.

Les différents membres d'un réseau ont leurs propres enjeux. Tout le problème est de faire converger au moins une partie des enjeux individuels dans l'enjeu global du réseau, sinon il n'y aura pas participation constructive. Concrètement : je ne participe efficacement au fonctionnement du réseau que si l'un au moins des objectifs que le réseau se propose d'atteindre me permet d'atteindre également un de mes objectifs personnels (ou institutionnels).

Les relations ou liens

Les liens sont constitués de toutes les relations qui tissent le maillage du réseau.

La nature de ces relations couvre une grande variété de possibilités : relations personnelles, familiales, appartenance à des groupes d'intérêt commun, appartenance à des institutions elles-mêmes en relation structurelle ou conjoncturelle, liens commerciaux, juridiques, financiers, appartenance à des associations professionnelles, etc.

Le réseau est d'autant mieux établi que le maillage est plus dense, c'est-à-dire que des liens en tous sens et de toutes natures se développent entre les différents membres. Le réseau est d'autant plus efficace que des liens différents vont se superposer entre deux nœuds (groupe de travail + affinité de goûts + intérêt commun pour un autre projet + covoiturage + ...)

Les liens sont plus caractéristiques d'un réseau que les nœuds. Des liens différents peuvent être mis en œuvre dans des activités différentes du réseau, alors qu'il peut s'agir des mêmes individus.

Pour qu'un réseau fonctionne, les membres doivent être contributifs et cela consomme du temps. Quelle est l'économie de ce réseau et de la contribution de chaque membre ? La participation à ce réseau vous apporte-t-il plus qu'il ne vous coûte ou inversement ?

Le réseau : une structure complexe

On voit qu'il n'est pas simple de décrire un réseau : plusieurs niveaux de description sont nécessaires, qui s'interpénètrent et se complètent. Il n'est pas forcément possible, par exemple, de dessiner un réseau de manière simple. En effet, le mode d'organisation en réseau est un mode complexe ; il recouvre une grande variété de situations possibles, il peut désigner des structures de tailles très diverses, il repose sur une multiplicité d'éléments et de mécanismes. On ne l'utilise que lorsque des systèmes plus simples ne sont plus adéquats, et

notamment lorsque l'on doit atteindre des objectifs qui nécessitent une importante capacité de changement, dans des environnements eux-mêmes complexes à gérer.

Il y a 2 types de réseaux :

- Des réseaux informels comme par exemple le comité de pilotage des rencontres de l'économie territoriale.
- Des réseaux structurés et formalisés dans ses modes de fonctionnement comme Aradel.

Ce que le réseau n'est pas

Le réseau n'est pas un simple groupe d'individus.

Le réseau n'est pas une équipe projet. Sa durée de vie, par exemple, n'est pas, en général, liée à la réalisation d'un projet particulier. Il n'y a pas de " chef de réseau " dans le sens où on parle de chef de projet.

Le réseau se distingue également d'autres formes d'organisation : ordres (ordre des médecins ou des avocats), association, comité, groupe de travail, task force, qui ont leurs spécificités et leurs objectifs propres. Mais la distinction est parfois subtile, et les différentes formes ne sont pas contradictoires. Les réseaux qui ont besoin d'une existence légale se constituent souvent en association, par exemple.

L'animation du réseau

La fonction du réseau consiste à réduire l'incertitude dans les échanges entre ses membres. Si l'on se réfère à l'approche anthropologique de MAUSS, dans l'échange par le don (logique non marchande), l'individu qui veut recevoir est obligé de donner au préalable. En retour, celui qui reçoit est obligé de donner. Celui qui donne, n'a jamais la certitude que l'autre pourra ou voudra rendre son don, ni quand et comment ce don sera retourné. En revanche, celui qui est incapable de rendre le don sera rapidement exclu des échanges futurs par son partenaire initial, mais aussi par les autres membres du réseau. Il cessera d'être « un partenaire à relation ». Ce qui peut apparaître comme un don gratuit de l'extérieur du réseau appelle en réalité le paiement par un don ultérieur. L'animateur du réseau est donc le garant du bon fonctionnement des règles implicites et informelles reliant les membres du réseau entre eux. Le comportement de chaque participant va progressivement se normer, se sécuriser. La répétition des relations d'échanges va progressivement créer de la confiance ; Ce qui ne serait pas possible dans une simple relation ou dans une relation de type marchande. Ainsi, dans le réseau le participant n'optimise pas seulement sa relation interindividuelle, mais il mutualise la qualité et la « rentabilité » de ses échanges. Dans le réseau, il est donc rationnel et rentable d'être honnête car un comportement opportuniste conduirait le participant à s'exclure des échanges futurs. Cette socialisation sécurise l'échange par la création de réputation, de légitimité. Si l'on prend l'exemple d'ARADEL chaque participant vient chercher des informations, mais en apporte également, tout en se conformant aux règles explicites et implicites de « la communauté ». La rédaction de ce cahier en est un exemple vivant. L'information a ainsi une valeur, mais celle-ci ne se réalise que quand le détenteur de cette information l'a communiquée, pour pouvoir recevoir en retour. On passe ainsi d'une logique de pouvoir, de rétention de l'information, à une logique de la transmission. Dans un réseau l'information se multiplie par l'échange. Nous ne sommes donc pas dans une

logique morale (je donne parce que c'est bien), mais dans une logique rentable (je donne pour recevoir plus en retour. Ainsi le réseau est ainsi le seul lieu où la rentabilité rejoint la morale. L'animateur du réseau étant le garant du système au sens de LE GALLOUX, cité par DONNADIEU et KARSKY¹. [« Un système est un ensemble formant une unité cohérente et autonome, d'objets réels ou conceptuels (éléments matériels, individus, actions...) organisés en fonction d'un but (ou d'un ensemble de buts, objectifs, finalités, projets...) au moyen d'un jeu de relations (interrelations mutuelles, interactions dynamiques...), le tout immergé dans un environnement ».]

Animer un réseau consiste à :

- Donner envie aux membres actuels d'être co-productifs.
- Aller chercher les personnalités pouvant contribuer dans la mesure du possible.
- Écarter les membres qui freinent les initiatives.
- Gérer les garde-fous (clientelisme...).

L'animateur s'appuie sur les valeurs fondamentales du réseau et s'en sert comme leviers pour l'animer (voir chapitre "Les concepts") :

- Donner pour recevoir, être pro-actif, compter sur ses propres forces ; ne pas tout attendre des autres, du chef, de l'institution.
- Coopérer, collaborer, coordonner ; permettre à chacun d'être responsable et autonome, d'être à même de planifier et de contrôler ses propres activités.
- Avoir confiance, donner confiance, faire confiance ; rassurer, entourer, permettre à chacun de réaliser les activités en fonction de ses compétences et de ses qualités personnelles.
- Franchir les frontières, sortir des habitudes, du carcan de la hiérarchie institutionnelle, dans le respect mutuel des engagements de chacun.

¹ DONNADIEU (G.), KARSKY (M.), La systémique, penser et agir dans la complexité, Editions liaisons, 2002, P30.

Le métier d'animateur de réseau

Le fait d'appartenir ou de gérer un réseau va être un facteur déterminant de l'efficacité des développeurs économiques, quelles que soient leurs activités. Mais pour être membre d'un de ses réseaux, ou mieux en construire ou en piloter un, il faudra être capable de construire la confiance, la solidarité et multiplier les informations. Pour ce faire l'animateur devra conduire différentes actions.

Les activités de l'animateur

Gérer l'information du réseau :

L'animateur conçoit, met en place, gère et fait évoluer le système d'information du réseau. Pour cela, il doit penser à toute l'information qui circule, à sa forme, aux supports les plus utiles ; il s'occupe de mémoriser l'information nécessaire, de l'archiver, de la ranger, de façon à ce qu'elle soit disponible pour chacun au moment où il en aura besoin ; mais il est aussi un "pousseur" d'information : il diffuse, publie, envoie, met à disposition, fait circuler, etc. Pour cela, comme on l'a déjà vu, il a tout intérêt à s'appuyer sur les technologies de l'information de la communication.

Représenter le réseau :

L'animateur est à la fois le porte-parole du réseau vis-à-vis de l'extérieur, et la personnalisation du réseau dans l'esprit d'autres personnes, vis-à-vis d'autres structures. Toutefois, l'animateur aura souvent intérêt à partager ce rôle avec de simples membres du réseau : cela permet au réseau d'être présent dans plus de manifestations ou de réunions, cela permet aussi de renforcer l'appropriation du réseau par les membres qui agissent en représentants.

Valoriser le travail du réseau :

L'animateur a le souci de mettre en valeur ce qui est produit par le réseau, de le publier, d'organiser des manifestations visant à montrer à

l'extérieur, aux autorités de tutelle, aux bailleurs de fonds, aux structures-mères, toute la réussite engendrée par le travail en commun. Ce qui paraissait si difficile à faire, si compromis par les tiraillements, l'incompréhension, les oppositions et les inerties a été accompli. Cela valait bien un peu d'investissement, en temps, en budget, en efforts d'accompagnement. Cela justifie que le réseau continue (et donc son animateur aussi), que les financements soient renouvelés, que les actions se pérennisent.

Fédérer autour d'intérêts communs :

L'animateur est souvent en charge de définir, de décrire, de formaliser ces intérêts communs. Il doit rappeler à ceux qui seraient tentés de "reprendre leur individualité" pourquoi le réseau a été créé, ce qu'il représente, ce qu'il rapporte à chacun, en échange de ce qu'il demande.

Favoriser les échanges, la convivialité, le plaisir :

et pas seulement l'intérêt... Travailler en réseau, c'est aussi chercher d'autres façons de faire, qui privilégient les côtés agréables, afin de compenser un peu les difficultés du travail d'aujourd'hui, la complexité, le stress, l'isolement, la compétition, la lutte contre le temps. L'animateur s'efforce de montrer la différence, d'éviter de réintroduire tous ces maux. Au contraire, il ne manque pas une occasion de mettre en exergue l'efficacité du réseau, obtenue dans la bonne humeur, dans la bonne entente, dans la coopération, par la bonne volonté.

Donner l'occasion au réseau de fonctionner :

(je me pose une question, je la pose au réseau) L'animateur devra se garder d'au moins deux dérives :

- La dérive autoritaire qui consiste à dicter à chacun ce qu'il doit faire, ou à ne lui laisser d'autre choix que ce que l'on a prévu pour lui, ce qui est apparemment un peu plus subtil mais qui revient au même. ("Étant donné l'urgence du travail, je pense que nous n'avons pas le choix"). Cela peut se manifester aussi par des références constantes à une

autorité supérieure ("Je suis mandaté par le conseil-cesti ou le comité-cela pour exiger que...").

- La dérive de prise en charge totale du réseau, qui consiste à tout faire par lui-même et à ne plus solliciter les membres que pour les mettre devant le fait accompli.

Au contraire, l'animateur doit créer le plus possible d'occasions de solliciter le réseau ; pas seulement les personnes dans le réseau, mais le fonctionnement collectif (en "réseau") du réseau. Faire en sorte que les gens travaillent ensemble, développent de nouveaux liens, se découvrent de nouveaux centres d'intérêt communs. Plus le réseau sera actif, solidaire, autonome, moins l'animateur courra le risque de l'autoritarisme.

Développer le réseau :

Le développement du réseau peut se faire grâce à plusieurs types d'actions :

- Créer de nouveaux nœuds : en recrutant de nouveaux membres, en étendant le champ d'activités du réseau, en absorbant d'autres réseaux ...
- Multiplier les liens de différents types : en favorisant des relations multiples entre les différents nœuds (ex : en organisant des rencontres conviviales qui permettent aux personnes de mieux se connaître, de se découvrir des intérêts professionnels communs différents de ceux mis en œuvre dans le réseau, ou ... des loisirs communs).
- Multiplier les objectifs communs, développer de nouveaux projets, étendre les champs d'action (territoire nouveau, compétences nouvelles, expertises différentes, ...).

Entretenir les valeurs, montrer l'exemple :

L'animateur du réseau est à la fois le porte-parole et souvent le représentant-phare du réseau : vis-à-vis des membres, et, surtout, de l'extérieur ; il se doit de donner l'exemple dans la mise en exergue des valeurs du réseau :

- Donner du sens : il a à cœur de rappeler le

pourquoi du réseau, ce qu'il signifie, ce qu'il représente ; il maintient le réseau sur les rails, en veillant au respect des objectifs, en imaginant, comme tout autre membre du réseau, les moyens permettant d'avancer vers ces objectifs.

- Favoriser l'interactivité et la coopération : il utilise toutes les occasions d'interagir avec les autres membres, même lorsque ces interactions ne sont pas à son initiative : participation à des manifestations initiées par un sous-ensemble du réseau, contribution à des publications réalisées par quelques membres.
- Maintenir la cohérence : l'animateur est aussi le gardien de la vision globale du réseau, de sa représentation interne. Il s'assure que les nouveaux entrants ont bien eux-même cette vision. Toutefois la cohérence ne doit pas devenir synonyme de sclérose : l'animateur est à l'écoute de toute proposition constructive d'évolution du réseau, il la diffuse et s'assure que des processus démocratiques permettent la circulation et l'évolution des idées au sein du réseau.

Ces quelques éléments, loin d'être exhaustifs, montrent toute l'utilité de l'animation de réseau. S'il est vrai que cette fonction peut être répartie entre tous les membres du réseau, spontanément (animation collégiale ou collective), il apparaît la plupart du temps comme plus efficace de confier cette activité à un animateur bien identifié. L'animateur de réseau doit être différent des chefs de projets (ceux-ci ont déjà bien assez à faire avec leurs projets), différents des personnes clefs des dispositifs (pas le président du comité de pilotage, par exemple), et il n'est pas nécessaire qu'il soit choisi parmi les hiérarchiques des structures. Ce n'est pas parce que ces fonctions sont nouvelles qu'il n'est pas nécessaire de donner au futur animateur un minimum de formation qui pourra lui être utile : d'une part, on commence à trouver des formations à l'animation de réseau (à ARADEL, par exemple) ; d'autre part, des formations plus classiques (animation d'équipe, conduite de ré-

union, développement personnel, organisation, approche sociologique des organisations, mise en œuvre des technologies de l'information) sont très utiles pour la fonction d'animateur.

Les relations entre les différents membres du réseau reposent sur le développement d'une dynamique de la démultiplication de l'information par l'échange, de l'enrichissement mutuel et de la confiance et du respect réciproque.

Les compétences nécessaires

- Aimer les relations humaines
- Bien se connaître, admettre ses limites, être modeste
- Admettre les limites de l'autre
- Être ouvert, à l'écoute
- Avoir l'esprit de synthèse
- Savoir reformuler ("positiver")
- Être capable de susciter l'engagement, encourager, valoriser
- Donner confiance, faire confiance
- Savoir faire faire
- Avoir de l'imagination
- Susciter les idées
- Connaître les outils de communication
- Montrer l'exemple
- Être disponible et réactif, tout en maintenant une vision à moyen terme...

Animation ou management ?

Doit-on parler d'animation ou de management de réseau ? Et cela a-t-il vraiment de l'importance ?

Au-delà d'une simple querelle de mots, il est important de reconnaître qu'il est nécessaire de gérer un réseau, comme toute autre structure opérationnelle. Il faut planifier le travail, les réunions, donner des dates limites, allouer des ressources y compris financières et contrôler que les choses se passent à peu près comme prévu. Il faut coordonner les activités et les personnes, être capable de déléguer, d'arbitrer, mais aussi parfois de faire preuve d'autorité, de rappeler à l'ordre ceux qui risqueraient de

mettre en péril le réseau, voire d'exclure des membres devenus indésirables. Il faut savoir écouter, communiquer, former, accompagner.

Autant de verbes qui se retrouvent dans le petit dictionnaire du parfait manager.

Ce qui distingue probablement le plus l'animateur de réseau du manager classique (ou plus précisément de l'image qu'on se fait du manager classique), c'est la structure de l'autorité et du pouvoir qui existe dans un réseau, et qui peut être très différente de celle que l'on retrouve dans une entreprise ou dans une administration. L'animateur n'a pas de pouvoir hiérarchique, conféré par une autorité de rang hiérarchique supérieur. Sa légitimité vient de la reconnaissance, octroyée par les membres du réseau, de son rôle particulier et des valeurs, actions et éventuellement prérogatives qui lui sont attachées. Sa position peut paraître vulnérable ; en fait, elle est assez forte dans la mesure où elle résulte d'une reconnaissance collective et volontaire.

Lorsqu'on met en place le travail en réseau, c'est souvent en rupture avec d'autres modes d'organisation, qui se sont révélés peu efficaces ou peu adaptés. On a envie que la rupture se manifeste également au niveau du vocabulaire, surtout si l'expérience passée a été mal vécue.

Enfin, le terme de manager est peu usité dans les structures administratives, les collectivités locales, le milieu associatif. Ce terme peut paraître choquant à certains, voire provocateur. La notion d'animation recouvre mieux les modes d'actions de l'animateur.

Pour autant, il n'est pas non plus fatal ni d'opposer, ni de classer, ni de hiérarchiser les modes de management. A l'instar du management de projet, l'animation de réseau devient un nouveau mode de management. A tel point que les fonctions d'animations sont de plus en plus prises chez les ... managers d'aujourd'hui.

L'exemple d'ARADEL

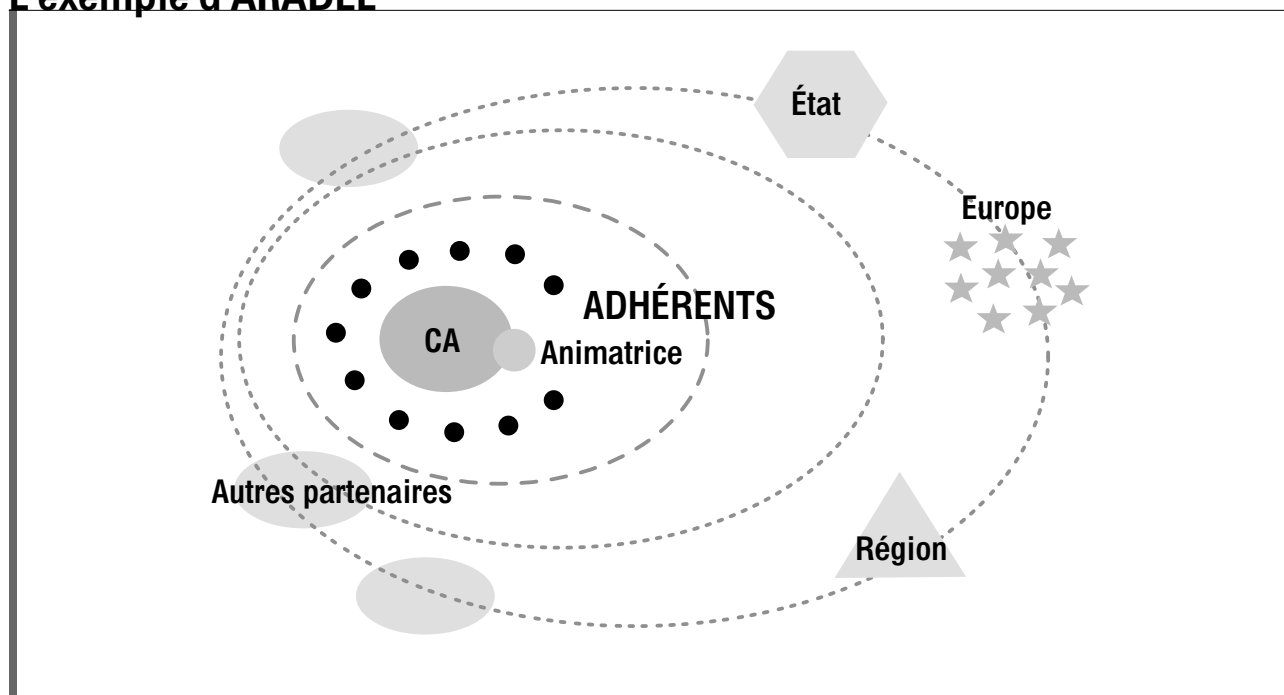


Fig 11 : Le réseau ARADEL

ARADEL, le réseau des développeurs économiques locaux a été créé en 1988 par une initiative de quelques développeurs qui souhaitent pouvoir échanger et faire progresser leur métier. Ils créent ARADEL avec un statut juridique d'Association Loi 1901 présenté à la Région et à l'Etat.

L'animatrice du réseau, Claudine Pilton, commente de la façon suivante les éléments cités dans ce chapitre.

Faire du développement économique local nécessite de pouvoir passer au-dessus des "querelles de clocher" des différentes institutions concernées. Pour cela, il faut travailler au niveau des personnes. Les développeurs économiques viennent à ARADEL par rapport à leur métier, pas en raison de leur appartenance ou de leur position. Ils s'apprécient au niveau individuel, de personne à personne. Le réseau, ce sont **des personnes qui travaillent avec des personnes.**

La mise en évidence des intérêts communs : au sein d'ARADEL, l'élément fédérateur de base est le métier ; d'ailleurs un travail important d'ARADEL a été de définir et de faire reconnaître la spécificité et la richesse du métier de développeur économique local, avec la publication d'un cahier. Maintenant ARADEL accompagne les évolutions et contribue également au développement et à l'acquisition des compétences nécessaires par les développeurs via : les programmes de formation et les conférences, la lettre mensuelle d'information et le site Web. ARADEL est aussi un lieu **d'échange et de partage d'expériences**, de diffusion des pratiques. Certains développeurs ont plus de dix ans d'expérience, et ARADEL est le lieu où ils peuvent faire profiter de cette expérience aux nouveaux arrivants.

Le travail en réseau contribue à l'enrichissement du travail de chacun : la réflexion sur les métiers du Développeur Economique Local,

et ce travail sur l'animation de réseau se sont fait grâce à des groupes de travail internes, qui ont permis la mise en évidence, la formalisation, la synthèse et l'illustration des pratiques ; la rédaction des documents et leur diffusion permet ensuite à chacun de se ré-appropriier le travail collectif du groupe et de progresser.

Le réseau fonctionne d'autant mieux lorsqu'on le sollicite : de plus en plus, ARADEL cherche à mobiliser des adhérents pour représenter le réseau dans une réunion, un colloque, ...

Le développement du réseau est un souci constant de l'animatrice. **Les nouveaux adhérents** se recrutent par les programmes de formation, mais aussi et surtout à travers le réseau lui-même : le bouche-à-oreille fonctionne, de jeunes développeurs, cooptés par le réseau, sont envoyés dans les ateliers développés spécialement pour eux. Maintenant, les collectivités locales elles-mêmes signalent leurs nouveaux chargés de mission.

Développer le réseau c'est aussi **multiplier les liens** : la base de données des adhérents, la mailing-list sont des outils permettant la communication directe d'adhérent à adhérent sans passer par l'animatrice. Les liens se multiplient également à travers la mobilité des personnes, d'un poste à l'autre, d'un lieu géographique à l'autre.

Le développement du réseau passe encore par la **communication externe**. Celle-ci est bien développée à ARADEL et passe par différents supports :

- Les mailings sont également diffusés aux développeurs non adhérents.
- Des présentations ont eu lieu en Ile de France, pour les développeurs, et pour la DATAR.
- Une communication presse au moment du Forum annuel, qui est la manifestation de prestige d'ARADEL.

- Quatre ou cinq articles de presse sont publiés, souvent sous la forme d'une intervention d'un adhérent.

Le réseau rend compte de son activité à l'extérieur. Un Comité de Pilotage réunit deux fois par an le bureau d'ARADEL et les financeurs pour réaliser le reporting sur le fonctionnement du réseau et sur l'état d'avancement du programme.

Comment valoriser le travail du réseau : à ARADEL, cette valorisation se fait principalement à travers les publications du réseau : les cahiers, ARADEL-info, les conférences. Mais aussi avec les groupes de travail.

Chiffres 2002

ARADEL produit : 48 journées de formation sont budgétées pour 2001, 10 journées d'échange d'expérience, 6 réunions par groupe de travail, 3 conférences, le forum, plus toutes les initiatives qui se manifesteront en cours d'année.

La reconnaissance du travail accompli apparaît dans les sollicitations dont ARADEL fait l'objet : l'avis d'ARADEL a été sollicité dans la définition du Contrat de Plan Etat-Région : environ trente personnes ont été réunies et ARADEL a présenté un avis collectif. De même ARADEL est amené à donner un avis d'expert dans la rédaction et le suivi d'offres d'emploi pour les métiers suite à la parution du cahier sur les métiers.

Le rayonnement du réseau est bien plus étendu que la simple région Rhône-Alpes : les formations attirent des développeurs d'autres régions.

L'importance de la convivialité : Les adhérents prennent effectivement du plaisir à venir, ils l'expriment, lors des formations, ou par des manifestations amicales et néanmoins humoristiques.

La convivialité est faite d'abord de petites marques d'attention ; le fait de reconnaître les personnes, de les appeler par leur prénom, de

se rappeler les problèmes de chacun, ou les questions soulevées lors de contacts précédents ; mais aussi des remerciements chaleureux pour une participation plus importante ou pour un travail particulier au bénéfice du réseau. Répondre à toutes les demandes, y compris les recherches d'emploi, trouver un endroit sympathique et original pour l'Assemblée Générale annuelle, faire un compte-rendu mensuel d'activité qui permet de garder trace de points soulevés qui intéressent potentiellement l'ensemble des adhérents : tout cela se traduit par une augmentation importante du nombre d'adhérents. **Mais la convivialité doit s'accompagner de réserve et de discrétion** : les adhérents peuvent avoir des positions très différentes; il ne faut pas mettre les personnes en situation difficile ou désagréable.

Le métier d'animateur de réseau est avant tout un métier de contact et de relations humaines. Il faut aimer les gens, être attentionné, avoir du tact, de l'humour, mais aussi de la rigueur (respect des horaires, des engagements). L'animatrice joue un rôle important dans la mise en relation : pour trouver des compétences, faciliter un changement d'activité. **Les rôles respectifs** du Conseil d'Administration et de l'animatrice sont bien définis et étroitement liés. Si le Conseil d'administration est l'organe qui définit la stratégie et les orientations du réseau, il le fait en écoutant l'animatrice ; chargée de la mise en œuvre pratique de cette stratégie, l'animatrice est également une force de proposition, un relais entre les adhérents et la structure de pilotage. L'animatrice est également en charge **d'une partie de la gestion des activités** du réseau : gestion et organisation des événements, des formations, des participations aux groupes de travail, identification et suivi des intervenants en formation, suivi des parcours de formation (s'il y a des pré-requis par exemple). Pour mieux maîtriser son travail, l'animatrice a suivi des formations à l'animation de réunion, à la prise de parole en public, à la communication et à la connaissance de soi, ainsi qu'à la gestion du temps.

L'animatrice doit montrer l'exemple et diffuser les valeurs réseau : assistant, dans la mesure du possible, aux manifestations organisées par les adhérents. Elle travaille dans la confiance : les adhérents lui font confiance quant à l'intérêt et à la pertinence des sujets traités dans les conférences ou les formations, et pour la gestion des informations qu'ils lui transmettent. L'animatrice leur fait confiance en retour pour valider des documents, partager leur expérience, représenter le réseau, organiser des réunions délocalisées, présenter des résultats de travaux. Ainsi des normes de comportements se mettent progressivement en place. Une des valeurs clés du réseau ARADEL consiste à affirmer que les adhérents sont aussi des individus avec des aspirations non économiques, relevant de besoins affectifs, cognitifs et de reconnaissances sociales qui seront satisfaits par la richesse des échanges avec les autres adhérents.

ARADEL cherche à utiliser au mieux **les technologies de l'Information** pour la communication au sein du réseau :

- ARADEL-info est diffusé par fax, mais aussi de manière électronique.
- Le réseau dispose d'un site Web, mis à jour tous les mois et "relifté" tous les ans.
- La base de données des adhérents, avec leurs spécificités professionnelles est accessible en ligne, ainsi que la base de données des initiatives qui retrace toutes activités du réseau.
- La mailing-list regroupe les adresses électroniques de tous les adhérents.
- En projet : un forum.

Le modèle économique d'ARADEL est celui d'une association. Le budget annuel est géré par le trésorier, en relation avec l'animatrice et avec l'aide d'un expert-comptable. Les ressources proviennent des adhésions, des frais de participation aux manifestations, de la Région et de l'Europe. Ponctuellement, des aides privées

peuvent être apportées, pour sponsoriser des manifestations ou des actions particulières.

L'animatrice voit ARADEL comme une série de zones concentriques : au centre le conseil d'administration et l'animatrice, dans la première zone les adhérents les plus actifs, puis ensuite les adhérents de moins en moins actifs par rapport à la vie du réseau. Elle s'interroge sur la taille critique d'ARADEL : faut-il continuer à croître, au risque de diluer le sentiment d'appartenance (d'empiler des couches où les adhérents se sentiront de moins en moins concernés) ? Mais s'arrêter de se développer n'est-ce pas le début de la sclérose ? Elle voudrait que le maillage s'intensifie entre des groupes qui ne seraient pas forcément "centrés" sur l'animatrice, mais qui développeraient des synergies propres (types de métiers ou de problématiques, zones géographiques, etc.). Mais pour l'instant, elle considère que l'activité actuelle est loin d'être aboutie et qu'il reste encore beaucoup à faire avant d'avoir épuisé les joies du développement économique local...

Les activités et les outils permettant d'animer un réseau

Produire

Le réseau est un système qui produit : du travail est accompli, des décisions sont prises, des documents sont rédigés, des réunions ou des manifestations organisées, etc. Ce travail de production nécessite la mobilisation du réseau, mais il l'entretient aussi. Il est important de pouvoir régulièrement présenter un bilan du travail accompli, par exemple chaque année au cours d'une réunion particulière, ou régulièrement dans le cadre de réunions avec un comité de pilotage lorsque le réseau est un réseau de dispositif, ou encore lors des réunions d'avancement de projet s'il s'agit d'un réseau d'appui à un projet.

Représenter

A quoi sert une représentation ?

Une représentation permet de rendre sensible quelque chose d'abstrait (un concept, une idée) au moyen d'une figure, d'un symbole ou d'une image concrète. Notre esprit peut alors mieux se figurer les choses et raisonner par analogie avec l'image concrète. La représentation n'est pas la réalité : la carte représente le territoire, elle n'est pas le territoire. Mais une carte est bien utile pour se déplacer, elle est aussi bien utile pour permettre à d'autres de se retrouver dans un même endroit ; si cet endroit est difficile à trouver, mieux vaut alors être sûr que tout le monde a la même carte ! Le problème c'est qu'un automobiliste ne mettra pas sur sa carte la même chose qu'un géologue.

Selon N. ALTER, un système de représentation est un filtre comprenant trois éléments :

- Le paradigme, c'est à dire la vision du monde dominante, communément admise (CF. T. KUHN).
- Le contexte dans lequel se trouve l'observateur (économique, social, politique, culturel...).

- L'intention de l'observateur (il n'y a pas pire sourd que celui qui ne veut pas entendre).

Le réseau est une structure complexe dont chacun a une vision partielle. Mettre en commun pour obtenir une vision globale permet de :

- Se rendre compte du rôle que l'on joue.
- Identifier les mécanismes relationnels mis en jeu.
- Repérer les manques éventuels (nœuds manquants ou liens manquants).
- Organiser les activités à mettre en œuvre.
- Identifier les ressources à mobiliser.
- Suivre l'évolution des actions.
- Recueillir et diffuser l'information.

Une fois encore, la représentation n'est qu'une image simplifiée de la réalité, un modèle adapté à un usage donné. Plus un réseau est mature, plus sa représentation s'enrichit...et plus il devient difficile de le "dessiner" simplement !

Différentes représentations

Un réseau est une structure complexe, il faut donc s'attendre à ce qu'il ne soit pas simple à représenter, et à ce qu'un même réseau puisse faire l'objet de différentes représentations ou, plutôt, de différents niveaux de représentation.

Le premier besoin de représentation est celui qui concerne l'individu qui cherche à identifier et à décrire les réseaux auxquels il appartient. Quand cet individu cherche à dessiner ces réseaux, on obtient généralement une représentation en forme approximative de marguerite, dont le cœur est la personne et dont les pétales symbolisent les différents réseaux, plus ou moins imbriqués (fig. 3).

Un autre type de représentation vise à décrire le réseau dans sa constitution statique ou permanente. Elle insiste sur les nœuds, leur nature, les liens étant souvent limités à des relations d'appartenance, de dépendance ou de constitution (fig. 4 et 5).

² ALTER (N.), Manager dans la complexité, INSEP Edition.

Un troisième type de représentation a une visée dynamique ; l'accent est mis sur les liens en tant que leviers d'actions, leur nature, leur diversité, les entités étant repérées par rapport à des rôles possibles ou par rapport à des contraintes possibles (appartenance à telle institution, occupation de telle fonction) (fig. 6 et 7).

Il y a une bonne analogie avec les cartes de géographie : pour représenter un pays, il faut "superposer" (comme des feuilles de papier calque) une carte du relief physique, une carte des ressources naturelles, une carte des villes et de voies de communication, une carte des ressources industrielles, une carte démographique, etc. Pour représenter le réseau complet, il faudrait superposer tous les dessins.

Outils de représentation

Nous présentons ici quelques exemples de types de représentation produites par les participants à la formation à l'animation de réseaux mise en place par Aradel en 99-2000. Ces représentations n'obéissent à aucune codification particulière. Chaque réseau peut se doter d'un système de codes qui lui soit propre, par exemple des symboles pour représenter les différentes entités, ou des styles de traits différents pour représenter les différents types de liens (institutionnels, relationnels, de compétence, de projet, marchands, d'échange d'info, etc....).

Être le représentant du réseau

On retrouve la dualité du sens du mot représentation dans les activités du réseau.

Une fois acquise l'identité commune, il est alors possible pour chacun de parler au nom du réseau, de devenir son porte-parole, son représentant. Cette activité est primordiale pour la valorisation du réseau.

Quelques exemples de représentations

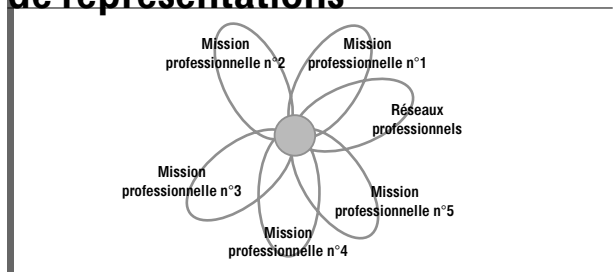
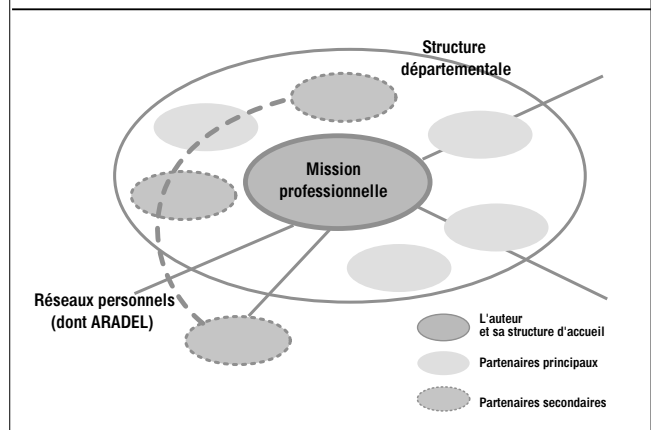
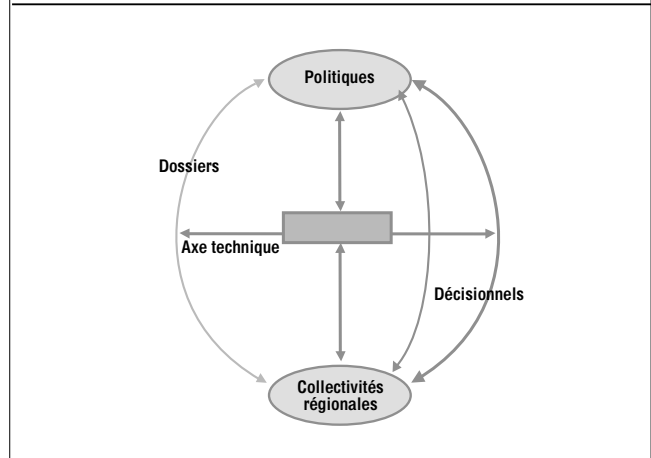
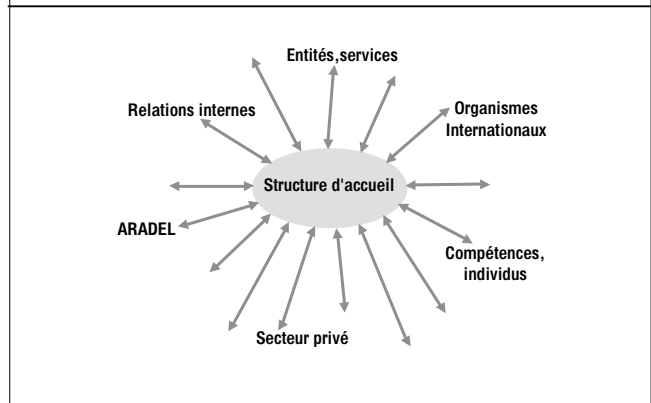
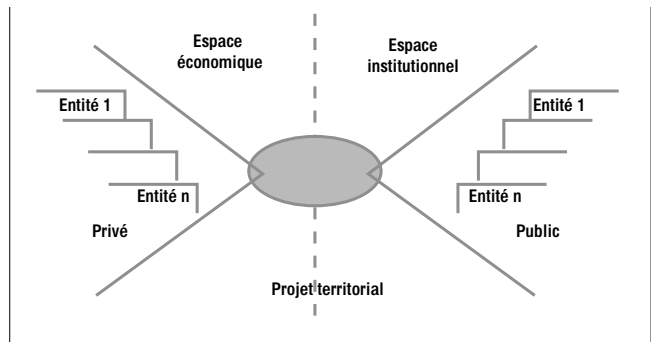


fig 3 à7 exemple de représentation



Echanger des expériences

Le réseau est un lieu où se rencontrent des personnes différentes, ayant des parcours divers, des expériences et des compétences variées. Travailler ensemble permet de se connaître et de s'apprécier. Mais le réseau doit aussi fournir explicitement un espace d'échange entre ces expériences, ces parcours, ces savoir-faire. Cela veut dire organiser des manifestations particulières, sur des thèmes proposés par les membres, donner du temps à chacun pour s'exprimer, faire des publications internes, avec un souci d'apprentissage et d'ouverture, et pas seulement d'efficacité ou de rentabilité à court terme. Cette mutualisation des expériences permet à chacun de progresser, donc au réseau d'être mieux construit, plus résistant, plus actif, plus performant à moyen terme.

Se réunir

Le travail en réunion est une bonne façon de faire des choses ensemble, en commun, en s'assurant de la convergence des vues. La réunion doit permettre à chacun de s'exprimer en confiance, tout en assurant une certaine efficacité de son déroulement. Pour cela, elle doit respecter quelques règles classiques de la conduite de réunion :

- pas de réunion sans ordre du jour, communiqué à l'avance dans la mesure du possible afin que chacun puisse faire connaître les points qu'il aimerait ajouter.
- Pas de réunion sans animateur de la réunion, chargé de faire respecter l'ordre du jour, le temps consacré à chaque point, le tour de parole.
- Quand quelqu'un parle je l'écoute, si je veux parler, je demande la parole ; attendre que quelqu'un d'autre ait fini de parler permet de "tourner sept fois sa langue dans sa bouche", et dépassionne les interventions.
- Pas de réunion sans secrétaire de séance, qui

prend des notes et produira le compte-rendu ; préférer le principe du secrétaire "tournant", chacun étant ainsi responsable d'un compte-rendu ; cela permet de varier les styles, de comprendre les joies et les difficultés de l'exercice ; cela évite de confier systématiquement cette tâche aux membres féminines.

- Une réunion doit commencer à l'heure et finir à l'heure, quitte à en re-convoquer une autre pour épuiser l'ordre du jour (mettre en premier ce qui est le plus urgent ou le plus difficile...).

Une réunion est une occasion de rassembler, d'unir. Il faut donc faire une synthèse sur chacun des points à l'ordre du jour avant de passer au suivant, et faire une synthèse en fin de réunion sur les principaux points atteints et sur le travail à faire pour la prochaine fois.

C'est un lieu d'échange, il faut aussi prévoir un espace de discussion libre avant et après.

Former

Lorsque le réseau ressent un manque ou une inhomogénéité trop forte dans les compétences dont il dispose, il peut être amené à proposer des formations spécifiques à ses membres. Cette activité néanmoins ne doit pas se substituer aux dispositifs propres à chacune des institutions auxquelles appartiennent les membres du réseau...sauf si le réseau a explicitement pour objet d'être un outil de formation et de transfert de compétences.

Communiquer

La communication est un élément essentiel du fonctionnement du réseau : on a vu l'importance du relationnel dans le mode de fonctionnement en réseau. C'est pourquoi il est important de regarder attentivement comment se décomposent les actes de communication. Il y a :

- La communication inter personnes à l'intérieur du réseau.

- La communication de groupe à l'intérieur du réseau.
- La communication entre le réseau et son environnement.
- La communication entre les membres du réseau en tant qu'individus et leur propre institution.

Les outils de traitement de l'information

Les outils de communication comprennent la panoplie complète des outils de communication orale, écrite et électronique.

Le réseau regroupant des personnes localisées dans des endroits différents, géographiquement et institutionnellement, et qui ne sont pas à temps plein dédiées au réseau, l'utilisation des communications électroniques est particulièrement utile. Il nous apparaît donc comme nécessaire d'insister sur le rôle particulier que jouent les technologies de l'information (TI), non seulement comme outils de communication dans et à l'extérieur du réseau, mais comme support même du réseau et de son animation.

Le réseau de communication constitue une véritable ossature pour le réseau.

- au minimum, le réseau possède une liste de diffusion, un espace de travail propre (répertoire, disque) sur un poste de travail ;
- plus intéressant, il dispose d'un espace sur un serveur, accessible aux différents membres, en local ou, encore mieux, à distance ;
- il fournit un accès à une messagerie électronique ;
- des forums ou des espaces partagés permettent la publication et de la diffusion des compte-rendus, peut-être d'une page d'information, d'un mini-journal ;
- si les ressources et les compétences sont disponibles, il a son site Web, qui regroupe les accès à toutes ces ressources.

Dans certains cas, c'est seulement une messagerie supportée par Internet qui sera utilisée,

l'ensemble des documents étant par ailleurs stocké sous forme de bibliothèque "papier". Ces situations sont très évolutives et toutes les possibilités de mieux communiquer doivent être utilisées.

Les objets (vecteurs, supports) de la communication sont également très variés : journaux, mailings, plaquettes, compte-rendus de réunions, rapports, manifestations, séquences vidéo ou télévision, émissions sur des radios locales, livres, brochures....

Les Technologies de l'Information permettent de produire des documents électroniques et de les mémoriser (base de données documentaire ou simple organisation des fichiers sur un disque dur), d'automatiser une partie de la diffusion de ces documents (ex : mailing lists), de trouver de l'information pour le réseau (outils de veille sur Internet, portails spécialisés), de partager des informations "dans tous les sens" entre les nœuds (messagerie électronique).

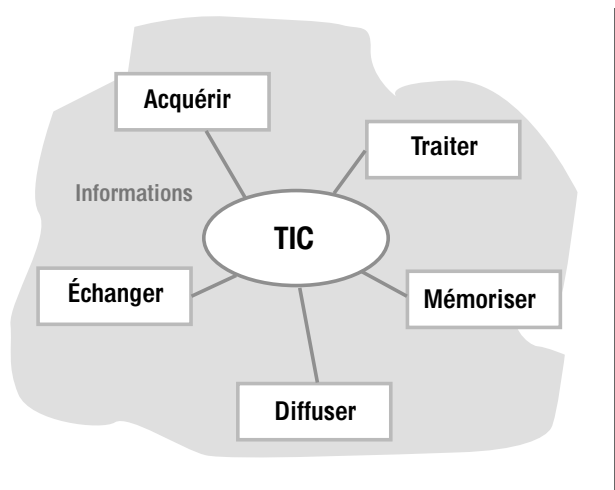


fig 8 : les fonctions d'un système d'information

Le réseau se dote donc d'un système d'information à part entière, qui lui permet, pour son propre fonctionnement de :

- **Acquérir de l'information** : recueillir, faire de la veille, s'abonner à des sources, consulter

des documents, créer un ensemble de références communes

- **Traiter l'information** : sous forme de données, de messages, de documents de différents formats, d'images, voire d'objets plus complexes
- **Mémoriser** : formaliser et stocker l'information, la repérer pour pouvoir la retrouver facilement, en faire l'historique
- **Diffuser de l'information** : présenter l'information, l'envoyer (en interne et à l'extérieur)
- Echanger ou permettre l'échange de l'information : créer des communautés d'intérêt

Valoriser

Un système de valorisation est un système cumulatif : valoriser le réseau permet de valoriser les membres et inversement.

Valoriser un réseau comporte plusieurs types d'actions :

- Montrer en quoi son activité, les actions qu'il mène, les projets qu'il contribue à faire aboutir sont pertinents, utiles, en dehors même de l'étendue du réseau ; c'est ainsi montrer son efficacité.
- Montrer comment on a réussi, grâce au réseau à atteindre un objectif qu'on n'aurait pas pu atteindre autrement, soit en raison de rigidités administratives, soit en raison de problèmes de communication, soit pour des raisons de difficultés à mobiliser des ressources réparties dans différentes structures.
- Montrer que le but a été atteint avec un engagement de ressources moindre que ce qui aurait été nécessaire dans un autre contexte (plus vite, moins cher, sans soulever de conflit, ...).
- Montrer que tous ont pris plaisir à travailler ensemble.
- Montrer qu'il y a une perception positive du

réseau par d'autres structures, certaines hiérarchies, des partenaires.

Tout cela en s'appuyant sur des éléments concrets et précis.

La valorisation du réseau rejaille ensuite naturellement sur chacun de ses membres, qui pourra en faire état dans d'autres contextes, pour faire valoir de nouvelles compétences ou de nouveaux comportements, sans qu'il soit pour autant nécessaire de s'approprier individuellement les mérites du travail accompli. C'est bien au contraire les aptitudes et les capacités à travailler ensemble qui sont importantes.

Chacun doit se sentir fier d'appartenir à ce réseau, fier du travail qu'il y accomplit, fier du travail réalisé en commun, fier de la façon dont les choses se passent et dont la réussite s'acquiert.

Outils d'évaluation et de valorisation

Il faut distinguer plusieurs aspects :

- L'évaluation de la capacité du réseau à atteindre ses objectifs : il faut donc se définir des objectifs précis, concrets et les accompagner des indicateurs et des instruments de mesure qui vont permettre d'affirmer que les objectifs ont été atteints
- L'évaluation économique du fonctionnement du réseau : les structures réseau sont relativement récentes et les modèles économiques spécifiques à ses structures sont encore en émergence. Au minimum il faut pouvoir tenir une sorte de budget du réseau (dépenses-recettes) pour que tout le monde puisse se rendre compte de la façon dont le réseau gère ses ressources. Mais aussi, en termes plus généraux, être capable de préciser les objectifs atteints vis-à-vis des ressources employées et la valeur créée. Il n'est pas suffisant de montrer que le réseau fonctionne, il faut parfois justifier qu'il est économiquement valable.
- L'évaluation humaine du fonctionnement du

réseau : les aspects économiques ne sont pas les seuls à entrer en compte ; les aspects humains sont aussi importants à évaluer. On peut mettre en évidence l'intérêt à travailler dans une structure qui autorise chacun à prendre des initiatives, à organiser son travail, à se fixer ses propres objectifs et à les atteindre, à partager des valeurs et des engagements, à respecter le travail des autres et à l'encourager, à progresser ensemble dans la confiance mutuelle.

- L'évaluation des individus dans le réseau : évaluer le comportement et le travail des personnes est toujours difficile ; certains se sentent très mal à l'aise dans cet exercice. Dans le cas du réseau, le climat de confiance, de coopération, l'absence de hiérarchie dans les relations devraient permettre de faire en sorte que les choses se passent assez simplement. Pour autant il ne faut pas sous-estimer l'importance de cette activité, et surtout pas "l'évacuer" en l'ignorant. Évaluer est le passage obligé pour valoriser. Chacun devra pouvoir donner son avis sur les critères d'évaluation et la façon dont les personnes sont évaluées. Il faut bien garder à l'esprit l'objectif, qui est d'aider chacun à progresser pour que le réseau puisse lui-même progresser. On mettra particulièrement l'accent sur la contribution positive de chacun, sur le droit à l'erreur, sur le rôle de chacun dans l'aide à apporter à ceux qui ont momentanément des difficultés.

Pour ce qui concerne ARADEL, par exemple, l'évaluation présente plusieurs aspects : à l'occasion des formations, par remplissage de questionnaire ou discussion directe avec l'animatrice présente sur le lieu de formation, ou par prise en compte des réactions spontanées de personnes à travers la messagerie électronique. Un rapport annuel est diffusé à tous les adhérents et une évaluation formelle externe sera conduite en 2001. La croissance spectaculaire du nombre d'adhérent est un bon indicateur....

Le développement des petites communes

Rêve de projet dans le village

Dans un pays où les trois quarts de communes vivent avec 60 à 400 âmes, les euros ne tintent pas fort au fond des marmites. Les élus en viennent à se regrouper pour réfléchir au devenir de leur pays. Ils font germer, non sans difficultés, des projets innovants, structurants, fédérateurs ; mais leur arrivée à maturité semble un objectif souvent inaccessible.

Au détour des longues soirées passées à rêver autour d'un paper board, à débattre interminablement, la dure réalité des lignes budgétaires rappelle la difficulté à concevoir et construire un projet à l'échelle d'une commune, alors qu'on a déjà tant de mal à traiter les préoccupations de base. Car telle reste la réalité de ces petites communes.

Il existe bien de nouveaux dispositifs, qui permettraient peut-être de faire avancer les choses : concrétiser enfin la réhabilitation de tel bâtiment ici, réaménager des logements là. Mais c'est qu'il faudrait en parler avec tout le monde, donner des éléments précis, faire appel à des spécialistes pour lesquels les moyens ne sont pas vraiment disponibles.

Séance de travail de l'équipe

Dans ce territoire, on aimerait bien pouvoir offrir aux petites communes les moyens qui sont plus traditionnellement l'apanage des plus grandes : leur permettre non seulement de faire avancer leurs projets moyennant quelques subventions supplémentaires, mais surtout pouvoir les amener à travailler autrement ; développer des projets de qualité, avec des préoccupations architecturales, d'insertion dans le paysage, avec une vision à moyen et long terme d'une organisation plus globale et plus structurée des projets ; les amener aussi, pourquoi pas, à voir, au-delà des limites d'une commune ou d'une autre, le développement plus général d'un secteur.

Pour cela, leur donner des moyens, bien sûr : surtout pouvoir mettre à disposition des services qu'ils n'ont pas l'habitude d'avoir, l'accès à des prestations d'ingénierie, de conseil, d'accompagnement. Mais aussi les amener à se rencontrer, à s'exposer les projets les uns aux autres, peut-être à gérer des priorités inter-communales. Il faut aussi faire comprendre aux prestataires de services, aux experts, que c'est un moyen pour eux de travailler sur des projets plus importants, compatibles avec leurs critères habituels de fonctionnement, leur permettant d'ancrer leur présence dans le territoire et de valoriser leurs compétences.

La mise en place du réseau

L'idée du réseau se fait jour : organiser des réunions. Pour avoir une perception de tous les projets sans être obligés de "faire le tour" de tous ces villages. Pour montrer les économies d'échelles réalisables. Pour montrer aux experts qu'ils ne perdent pas leur temps et leur argent, mais que le regroupement des projets en fait des chantiers valables, rentables.

Le démarrage du réseau est matérialisé par la rédaction concertée d'un règlement d'attribution des aides financières et de son mode de fonctionnement, explicitant toutes les étapes. Le principe de notes écrites est adopté. Celles-ci sont envoyées à chaque participant du réseau pour montrer l'état d'avancement des différents projets, à la suite de chaque rencontre.

Le fonctionnement n'est pas sans difficultés. Certains peinent à voir discuter la qualité de leur projet en dehors de leur sphère de décision habituelle. D'autres ont du mal à mobiliser leur temps.

Cela se traduit par le fait que le réseau est ressenti comme une contrainte :

- Il est consommateur de temps, et du coup il est difficile de planifier des rencontres régulières ("pas disponible...").

- Il semble générateur de frais supplémentaires pour les membres et leur structure : déplacements, temps de réunion.
- C'est une nouvelle façon de travailler, qui nécessite de développer une argumentation étayée du projet, et pas seulement de repérer quelle est la ligne budgétaire concernée.
- Il demande une participation volontaire d'un nombre suffisant de membres : qu'un "électron libre" s'échappe et la réussite de la démarche peut être mise en péril.
- Il demande de comprendre l'intérêt général du réseau, et pas seulement l'intérêt de chacun.

Le réseau lui-même est fragile. Comment le faire fonctionner pour qu'il produise, à l'instar d'un groupe de travail ? Comment y faire participer les experts, qui parfois ont le monopole des compétences dans un domaine précis ?

Tant que chacun n'a pas compris qu'il a plus intérêt à participer au réseau, même si cela lui demande des efforts, qu'à rester en dehors, ce sentiment mitigé prévaut.

Cela peut prendre du temps, le temps qu'un nombre significatif de projets soient réalisés : enfin, cette réhabilitation, elle se fait, et dans des conditions de qualités bien supérieures à ce qu'on aurait pu imaginer ; enfin, cet expert en géologie et en recherche sur les sols a pu intervenir pour consolider tel bâtiment qui menaçait de s'effondrer avec le temps, enfin

Le réseau doit faire ses preuves, montrer qu'ensemble on fait plus et mieux pour chacun.

L'exemple des petites communes essaye de montrer en quoi la création d'un réseau d'acteurs est nécessaire au développement de projets dès lors que ceux-ci ne concernent plus une structure seule, mais demande la coopération de plusieurs d'entre elles, en passant par dessus les oppositions, les particularismes, les indivi-

dualités. Le réseau n'est pas une "potion magique". C'est parfois tout au plus une "moins mauvaise" solution que la paralysie liée au manque de ressources.

Créer un réseau, ce n'est pas seulement mettre tout le monde autour d'une table (et d'un paper board...). C'est bien créer un sentiment de mise en commun, de fédération : fédération des objectifs, des moyens, des ressources financières et des compétences. C'est accepter et faire accepter des priorités, des étapes ; tout le monde n'est pas "égal", mais les projets se feront sur un principe "d'équité".

Consommation de temps, nouveaux frais : mais comparé à d'autres modes de fonctionnement, le réseau est-il plus ou moins "coûteux" ? Vaut-il mieux une réunion qui permet d'avancer, en face-à-face, dans l'écoute de chacun, ou dix coups de téléphones qui ne mènent à rien ? Cet investissement n'est-il pas compensé par le démarrage de projets qui autrement n'auraient jamais vu le jour ? Le développement d'un pays ne passe-t-il pas nécessairement par la prise de conscience d'un travail collectif, qui nécessite, certes, de changer ses habitudes et ses comportements, mais qui permet de bénéficier des programmes d'aides nouvellement créés ?

Tout cela n'est pas intuitif, cela ne va pas sans dire. Il faut expliquer, convaincre, attirer, retenir, motiver, calmer le jeu parfois, bref animer le réseau. Ici, dans le cadre d'une procédure appuyée sur un dispositif local (un contrat global de développement), ce rôle d'animation peut être assuré par une personne émanant du dispositif, ce qui est un atout majeur pour la pérennité du réseau.

Capitaliser

L'organisation réseau est typiquement une forme d'organisation apprenante, c'est-à-dire dans laquelle d'une part, on "apprend en faisant" et d'autre part, on évolue en permanence vers une meilleure connaissance des mécanismes, des modes de fonctionnement, donc vers une meilleure efficacité.

Actuellement, le recul sur les pratiques et les formalisations de fonctionnement des réseaux n'est pas suffisant pour pouvoir disposer des connaissances qui permettraient de concevoir à coup sûr le réseau parfait et de l'animer à coup sûr de façon parfaite. Nous espérons bien apporter notre modeste brique à la construction de cette connaissance, mais le réseau est une organisation tellement évolutive qu'un seul modèle ne sera pas valable. Il est donc particulièrement important de comprendre ce processus d'apprentissage et de le formaliser pour le faire progresser.

Il faut accepter que le démarrage d'un réseau se fasse d'une manière imparfaite, parce que personne ne sait vraiment très précisément ce qu'il faut faire et comment. On a quelques idées, quelques principes de base (ceux qui sont exprimés dans cet ouvrage), et on progresse tous ensemble dans l'action. Pour cela il faut accepter aussi de se regarder avancer, de faire le point régulièrement sur ce qui a bien et moins bien marché, de résoudre les problèmes au moment où ils se posent, sans fausse vanité, sans fausse modestie non plus, dans l'intérêt général et non pas pour son seul intérêt particulier. La satisfaction d'avoir ensemble franchi une étape, d'avoir ensemble atteint un objectif, de pouvoir faire état de résultats communs permet ensuite d'améliorer et de diffuser ses bonnes pratiques.

L'action entreprise par Aradel dans la réalisation de ce cahier est typique de cette volonté de capitaliser les savoirs et savoir-faire en animation de réseaux autour du développement économique local.

Outils de mémorisation

Un réseau est une entité qui évolue constamment, en fonction de nouveaux entrants (ou de sortants), en fonction des liens qui se tissent ou se relâchent, en fonction des projets qui se succèdent et des objectifs qui se réorientent. Garder la mémoire du réseau est important.

Au minimum, il est utile de s'appuyer sur les ressources en matière de technologies de l'information pour mémoriser tous les documents concernant le réseau.

Ces informations doivent être classées et archivées de manière à être accessibles facilement ou même éventuellement protégées si nécessaire.

Comment créer et développer un réseau : trois exemples

Le réseau "Au fil des savoir-faire"

Le territoire du Pays du Gier et de l'Est Stéphanois est marqué par un riche passé industriel et artisanal. En subsistent encore des vestiges et des témoignages variés : bâtiments en briques, hautes cheminées d'usines, anciens ateliers d'artisans... Un réseau muséo-culturel vient d'être créé pour fédérer sur ce territoire des sites offrant des témoignages de métiers et de savoir-faire d'hier et d'aujourd'hui : la mesure, la passementerie, l'armurerie, la forge, la clouterie, l'optique, la teinture, l'artisanat d'art...

L'objectif du réseau est d'améliorer la cohérence de l'offre touristique sur la Vallée du Gier et l'Est Stéphanois, chaque site étant valorisé par une démarche globale et complémentaire. Au travers de ce réseau, il s'agit aussi de mettre en lumière une culture technique, des savoir-faire locaux, et les faire découvrir aux différentes générations qui habitent ou visitent le territoire.

Les équipements intéressés sont situés sur le territoire du contrat global. Sept d'entre eux sont communaux :

- La Maison du Patrimoine et de la Mesure à La Talaudière.
- L'Atelier du Cloutier à Sorbiers.
- L'Atelier de l'Armurier à La Tour-en-Jarez.
- La Maison du Passementier à Saint-Jean-Bonnefonds.
- La Maison de l'Optique et des Sciences à Saint-Hérand.
- La Maison de la Forge à Saint-Martin-La-Plaine.
- La Maison de l'Artisanat d'Art à Saint-Paul-en-Jarez.

A ceux-ci il faut ajouter deux projets associatifs :

L'Usine à couleurs à Saint-Chamond, projet conduit par le CERPI, association de sauvegarde du patrimoine industriel qui travaille sur le Pays du Gier,

La Maison des Compagnons du devoir à La Talaudière, centre de formation reconnu pour la compétence des professionnels ayant suivi son apprentissage.

Créé dans le cadre du Contrat global, le réseau se structure progressivement depuis janvier 2000 au rythme des réunions de son Comité de Pilotage. Celui-ci a pour principales missions :

- De définir les orientations du réseau en matière de gestion, de promotion, et de programme d'animations.
- D'assurer le suivi des travaux, de valider les différentes étapes de la démarche et le travail de la coordinatrice.
- D'élaborer la politique budgétaire du réseau.
- De mettre en place les outils d'évaluation de l'activité du réseau.

Les orientations et les principes directeurs du réseau

sont repris dans une charte programme à laquelle tous les sites membres adhèrent.

En ce qui concerne la communication, une page est consacrée au réseau sur le Site Internet du Pays du Gier et de l'Est Stéphanois.

En outre, le Comité de Pilotage a adopté un logo pour le réseau qui sera affiché à l'entrée de tous les équipements membres et repris dans les différents supports de la communication interne et externe. Il s'agit d'un élément fédérateur : la création de ce logo a permis d'impliquer plusieurs membres du réseau dans une première réalisation commune.

Afin d'informer le grand public résidant ou de passage sur le territoire, une exposition itinérante décrivant les projets d'équipements du réseau a lieu à partir de janvier 2001. Elle est présentée à la Maison du Gier du 8 janvier au 8 mars 2001.

Le réseau CLEO

Contexte et éléments d'histoire

CLEO - Club des Entrepreneurs de l'Ondaine - existe depuis 1992. Son champ d'action est local. Il se situe à l'ouest de Saint-Etienne, dans la vallée de l'Ondaine historiquement marquée par une forte tradition de sous-traitance industrielle.

L'activité de la vallée fut longtemps dominée par les industries lourdes aujourd'hui disparues. La situation économique repose désormais sur un tissu de plus de 500 PME/PMI, généralement dépendantes de donneurs d'ordres distants ou peu impliqués localement. Quatre secteurs d'activités dominent : le travail des métaux, la fabrication de machines et biens d'équipements, le textile et le bâtiment.

La démarche de regroupement des entrepreneurs de la vallée est initiée au début des années 90 par le Syndicat Intercommunal de la Vallée de l'Ondaine (SIVO) et l'Agence Nationale Pour l'Emploi de Firminy, dans le cadre

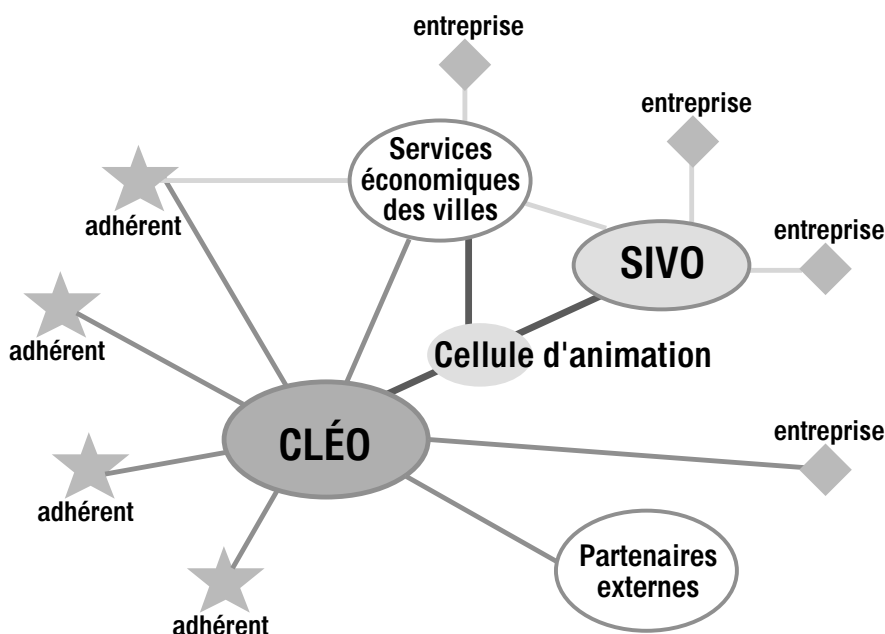


fig 9 : le réseau CLEO

d'une procédure de Contrat de Bassin Ondaine. Le réseau est officialisé sous forme d'association Loi 1901 en janvier 1992 et prend la dénomination de Club des Entrepreneurs de l'Ondaine (CLEO).

Sa mission est de permettre à des personnes, ayant les mêmes préoccupations de décideurs et d'animateurs responsables, de :

- Se connaître,
- Échanger des expériences,
- Se faire connaître,
- Participer à la vie économique locale en développant des actions fédératrices et innovantes.

Depuis sa création, le club est régulièrement associé aux procédures contractuelles de développement économique mises en place par le SIVO.

En 2000, CLEO compte près de 100 entreprises adhérentes et intervient régulièrement dans les domaines du management de la qualité, de l'emploi/formation, du développement commercial ou, plus récemment, de l'export et de l'environnement.

La structure et son évolution

Dès sa création le club se dote d'un conseil d'administration exclusivement composé de dirigeants d'entreprises. Le SIVO et l'ANPE, non membres de l'association, sont invités à toutes les réunions du conseil.

Trois présidents se succèdent depuis 1992. Les administrateurs sont tous fortement impliqués. Chacun est en charge d'un dossier ou d'une commission de travail. Les commissions évoluent au gré des programmes d'action à mettre en place.

De 1992 à 1997, l'animation technique du club est directement assurée par le chargé de mission économique du Syndicat Intercommunal.

En 1997, la maîtrise d'ouvrage d'un PIC ADAPT (6 millions de francs sur 3 ans) est confiée à CLEO par le Syndicat Intercommunal. Le programme comporte, entre autres, la mise en place et l'animation d'une cellule d'animation économique territoriale regroupant le SIVO, les services économiques des villes de la vallée et CLEO. Il permet au club de se doter d'une structure d'animation interne. Une animatrice salariée est embauchée en 1998. Une assistante la rejoint en 2000.

Le rôle de l'animatrice est double :

- L'animation et le développement du réseau d'entreprises.
- L'animation de la cellule économique, chargée de piloter les actions du PIC ADAPT, puis celles (sous maîtrise d'ouvrage CLEO) du CGD Ondaine Haut-Pilat signé en 1999 entre le Syndicat Intercommunal et la Région Rhône-Alpes.

L'animation du réseau d'entreprises

L'embauche d'une animatrice par le club marque une étape importante dans la vie et l'évolution du réseau.

CLEO renforce son rôle d'acteur local à part entière de la vie économique de la vallée. Un logo, distinct de celui du Syndicat intercommunal est créé. Un guide des adhérents est pour la première fois diffusé. "Le club", lettre d'information des entrepreneurs de l'Ondaine et du Haut-Pilat assure la promotion de ses actions auprès des PME/PMI et des principaux partenaires. De simple outil d'animation économique du Syndicat intercommunal, le réseau évolue vers un organe important reconnu dans le monde de l'entreprise. En deux ans, le nombre des adhérents progresse de plus de 60 %.

Si les liens entre le Syndicat Intercommunal et le Club des Entrepreneurs demeurent solides, complémentaires et étroits, les deux entités sont désormais identifiées comme des nœuds distincts au sein du réseau des partenaires économiques de la vallée.

Le réseau ANACT

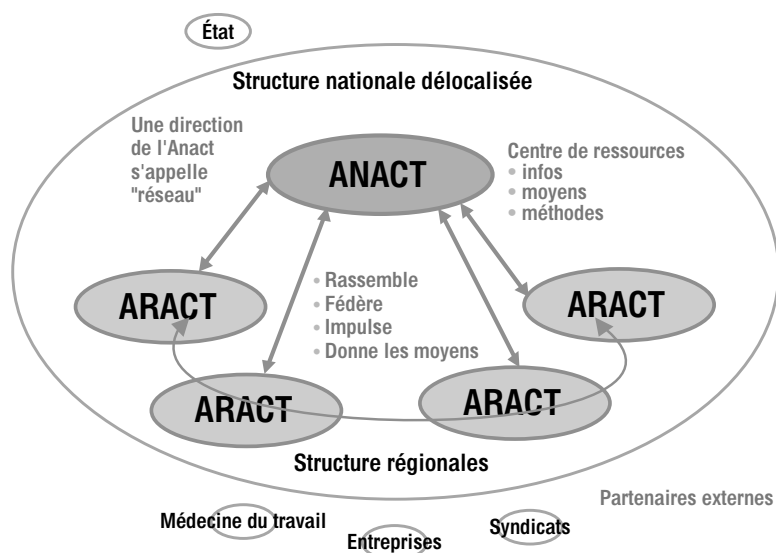


fig 10 : le réseau Anact

L'Anact (Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) n'est pas à proprement parler un réseau de développement économique local tels que ceux auxquels appartiennent les membres d'Aradel. Toutefois, il nous a paru intéressant de donner cet exemple ici, dans la mesure où une personne membre de l'Anact participait au groupe de travail et a bien voulu faire l'effort de décrire et présenter ce réseau de façon à illustrer les concepts décrits ici. Cela permet d'avoir une vision complémentaire. Par ailleurs les objectifs de l'Anact sont également liés au développement de l'activité des entreprises.

Présentation du réseau de l'Anact

L'ANACT (l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) est un établissement public dépendant du Ministère de l'emploi et de la solidarité, de 75 personnes, installé à Lyon. Outre une activité de service public (centre de documentation, prestation de

conseil de type "diagnostic" à la demande des entreprises, etc.), elle développe des méthodes de changement concerté du travail et de son organisation dans les entreprises, avec pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises. L'agence travaille en collaboration étroite avec un réseau de consultants et de chercheurs et publie un mensuel, des dossiers documentaires, des ouvrages.

Depuis 1983, l'ANACT a progressivement développé un mode de présence original en région. Son action y est démultipliée par des ARACT (Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de travail), structures associatives régionales formées de petites équipes (3 à 25 personnes) L'enjeu de la régionalisation de l'action de l'ANACT est de se rapprocher des lieux d'activités économiques régionaux, et des PME, qui ne disposent pas toujours des ressources internes suffisantes pour répondre aux problèmes que pose leur modernisation et de les aider à

anticiper sur les questions du travail. Elle favorise la mise en œuvre d'opérations collectives durables en partenariat local (actions sectorielles, de branches, actions sur les bassins d'emploi...) et le développement des échanges avec tous ceux qui sont concernés par les questions du travail (partenaires sociaux, élus, consultants, techniciens, écoles, universités...).

Fin 2000, toutes les régions métropolitaines sauf la Corse et deux régions d'outre-mer (Réunion et Guyane) sont couvertes par une association paritaire (17 en tout) ou une antenne de l'ANACT. Et le réseau compte 250 personnes.

Coordonner et animer le réseau

Le réseau ANACT existe par l'adhésion aux mêmes missions et aux mêmes valeurs. Tout l'enjeu est de garder une cohérence d'action et d'image tout en respectant l'autonomie de chaque entité nécessaire au regard des spécificités de son territoire, des relations sociales et des attentes de ses autres financeurs.

Une **Direction des Ressources du Réseau** rassemble des compétences pour accompagner les ARACT : suivi comptable et de gestion, soutien dans la relation aux partenaires sociaux et économiques et accompagnement dans la programmation et l'orientation des actions. Une direction scientifique et technique assure la coordination des programmes d'activité national et régionaux.

Une **fonction d'animation du réseau** a été mise en place au sein du service Information Communication. Elle est en charge de la communication en région afin de développer la cohérence des actions, des outils et de l'image du réseau, de fédérer les moyens, de développer les pratiques et les compétences, ainsi que d'améliorer la qualité des actions. Des réunions de coordination et d'échange sur deux jours réunissant l'ensemble des Chargés de communication ANACT et ARACT se tiennent chaque tri-

mestre, et il existe un espace de partage de documents et d'information sur un intranet. Le groupe des Chargés de communication a travaillé sur une identité visuelle du réseau et a défini une charte rédactionnelle pour la lettre d'information commune.

Enfin, il s'est avéré nécessaire d'organiser et de définir des principes de fonctionnement au travers d'une charte de réseau adoptée par un vote de chaque Conseil d'Administration. Cette charte concrétise la volonté partagée de renforcer la synergie du réseau autour des grands domaines d'activité. Elle formalise également les modalités de contractualisation annuelles et les engagements réciproques des membres du réseau sur le processus de programmation et d'évaluation du réseau. Dans le respect de l'autonomie de fonctionnement associatif paritaire, la charte du réseau contribue à garantir la cohérence et l'utilité de l'ensemble du dispositif pour tous les acteurs.

L'ANACT organise tous les ans une rencontre nationale des Présidents et vice-Présidents des Conseils d'Administration de l'ANACT et des ARACT. Y sont également invités les présidents des Comités d'Orientations et les représentants du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, ainsi que les représentants des Conseils Régionaux. Chaque année, c'est l'occasion de confronter et de démontrer la complémentarité des approches nationales et régionales pour développer la diffusion de pratique et de connaissances aux acteurs de l'entreprise.

Le réseau des Chargés de communication : exemples d'outils d'animation

Les réunions bimestrielles

avec ateliers thématiques, présentation de dossiers spécifiques et d'actions menées sur le terrain, témoignages. Le programme de travail des réunions est planifié annuellement et validé par les Chargés d'information et la Direction du ré-

seau. Pour s'assurer de la participation de tous, il est indispensable de prendre en compte les besoins et les niveaux différents des chargés d'information, pour que chacun trouve son compte dans le contenu des réunions et des formations organisées. D'où la nécessité :

- D'organiser divers ateliers de travail aux choix, en fonction des niveaux et des besoins, tout en conservant un temps en commun pour maintenir une existence au groupe.
- D'être à l'écoute des besoins, c'est à dire prendre le temps de discuter, au téléphone ou lors des temps informels des réunions (dîner, pause...).
- De solliciter leur avis pour déterminer le programme de travail des réunions de l'année à venir :
- De faire des propositions en fonction des orientations du réseau, des besoins ressentis ou des lacunes remarquées, des évolutions du métier et de l'environnement socio-économiques, validées et complétées par les membres du réseau.

Le Kit de Communication

rassemblant des outils pratiques, fiches pédagogiques, procédures, documents de base pour la profession de Chargés de communication du réseau.

L'espace commun sur Intranet

pour permettre de mettre en commun et de partager des documents, informations, outils (communiqués de presse, cahier des charges...)

Le système de tutorat

pour les nouveaux chargés de communication, il s'accompagne un parcours d'intégration de quelques jours au sein d'une ou deux Aract, proches géographiquement et/ou de même "profil";

Exemples de modalités de fonctionnement

Etre à l'écoute et disponible : accueil et réponse à la demande

Créer des liens entre Chargés de communication et entre Chargés de communication et intervenants en entreprises : inviter des intervenants en réunion plénière pour présenter leurs actions et initier des coopérations

Valoriser les actions en partant des pratiques :

- Prendre des exemples concrets d'action menées pour illustrer des formations.
- Organiser dans l'accueil de l'Anact un espace d'information sur les Aract, avec affichage et diffusion de leurs productions (lettres d'info...).

Relayer le travail réalisé auprès de la Direction :

- Par l'intermédiaire de la responsable du département communication de l'Anact.
- En faisant valider par tous les responsables du réseau le programme de travail proposé pour les réunions des chargés d'information.
- Inviter la Direction à certaines réunions sur la stratégie de communication ; transmettre systématiquement le compte rendu à la Direction.
- Faire passer un bref compte rendu des réunions dans la lettre d'info interne, en insistant surtout sur les débouchés en termes de travail concret.

Proposer des outils de communication prêts à utiliser, communs mais permettant une "personnalisation" possible (exemple : charte rédactionnelle de lettre d'information, structure de site internet, identité visuelle...)

Réseau, croissance et évolution

Un réseau trop étendu a tendance à se scinder en sous-réseaux ; la notion de proximité est importante, la notion de "trafic" entre les membres aussi. Maintenir un réseau nécessite de maintenir des liaisons fortes, récurrentes, fréquentes entre eux. Ce n'est pas l'éloignement géographique qui est le plus dommageable, il peut être compensé par la communication et le travail à distance. C'est plutôt l'éloignement d'intérêts, les objectifs communs trop lâches, la difficulté à se mobiliser sur des activités communes, l'impossibilité à faire travailler tout le réseau ensemble s'il comporte trop d'individus. Mieux vaut accepter qu'un réseau se scinde en sous-réseaux plutôt que de risquer qu'il ne se dissolve dans l'impuissance à agir. Mieux vaut concentrer ses efforts sur un objectif à la fois, quitte à réorganiser le réseau pour atteindre l'objectif suivant. Chacun des membres du réseau doit être capable de garder la vision globale du réseau, d'en comprendre la cohérence, d'en connaître l'étendue et la structure fine.

Inversement, il faut également éviter la sclérose, éviter que le réseau ne se replie sur ses habitudes, qu'il ne se rigidifie dans ses comportements. Le meilleur remède pour cela, c'est de créer de l'espace pour des nouveaux entrants et permettre qu'ils s'expriment. L'apport de nouvelles idées, de nouvelles impulsions, de nouvelles énergies est une chance pour le réseau.

JAZZ AT THE NET

Un événement, une initiative, un projet, un réseau qui en découle....

En janvier 1999, l'Association " Jazz à Vienne " (émanation de la ville) chargée de l'organisation du festival du même nom, envisage de se servir de l'affluence de personnes drainées par le festival pour présenter Vienne sous l'angle d'une vitrine économique. En effet, le festival de Jazz de Vienne est le premier événement culturel en Rhône-Alpes, un des premiers festivals de Jazz en Europe, possède une expérience de 20 ans d'organisation, représente un budget de 15 millions de francs, 6000 places réservées par les entreprises, 80 sociétés organisant des actions de R.P.

Aussi autour de cette idée sont associés

- La Jeune Chambre Economique de Vienne et sa région (association loi 1901).
- L'Association pour le Développement des Entreprises de l'Isère Rhodanienne (ADEIR).
- La Chambre de Commerce et d'Industrie Nord-Isère.
- Le District de Vienne.

structures représentatives du monde économique local.

L'association "Jazz à Vienne" mène traditionnellement une politique de sponsoring, en direction d'entreprises partenaires sur un plan financier, sans souci d'ancrage territorial. L'appropriation par le monde économique local d'un événement culturel majeur prend forme autour de la création et la mise en place du "Club Jazz Entreprises". Le club constitue une vitrine économique de la région de Vienne avec pour objectifs :

- De mobiliser les entreprises leaders qui existent sur le district.
- De présenter ces entreprises à des partenaires potentiels.

- De valoriser le territoire et d'accroître son attractivité.
- De renforcer le partenariat économique sur le territoire.

La concrétisation du projet se fait autour de la création d'un événementiel au cœur de l'événement. Une formule "clef en mains" est proposée aux entreprises adhérentes de l'opération moyennant une participation financière. Un espace est aménagé dans les jardins de Cybèle pour recevoir les membres du club, leurs invités, des prestations de cocktail quotidiennes sont offertes, des soirées spéciales thématiques "Club" (coulisses, soirée dîner) sont organisées, des actions communes de communication presse mises en place...

L'objectif pour les entreprises participant à l'opération est de valoriser à leur profit un événement en leur permettant d'asseoir leur notoriété, de démontrer leur dynamisme, de vendre leur territoire, de créer un réseau d'acteurs.

Les structures associées deviennent actrices et animatrices de l'opération, car co-financeurs. De l'équipe constituée autour du projet est né un nouveau mode de fonctionnement. Ces entités n'avaient pas en effet pour habitude de travailler ensemble, d'échanger ou de coordonner leur activité. Elles se sont réparties le travail d'organisation et de prospection auprès des entreprises en fonction de "leur zone d'influence". Le club peut être considéré comme un réseau naissant du fait de ce nouveau mode de fonctionnement. Cette organisation en réseau peut être rendue possible du fait de l'échelle du territoire.

Malgré sa jeunesse (deux ans d'existence) le club permet néanmoins de constater un succès de l'opération. La question ou les questions qui se posent actuellement sont :

- Comment faire évoluer le club ?
- Comment gérer l'avant et l'après "Club Jazz Entreprises" ?

Les facteurs clefs de réussite du travail en réseau

En guise de synthèse de notre étude, nous proposons une représentation (en réseau ...) de ce qui nous apparaît être l'ensemble des facteurs clefs de succès du travail en réseau, sans qu'il soit nécessaire d'instaurer un ordre ou une hiérarchie entre tous ces facteurs.

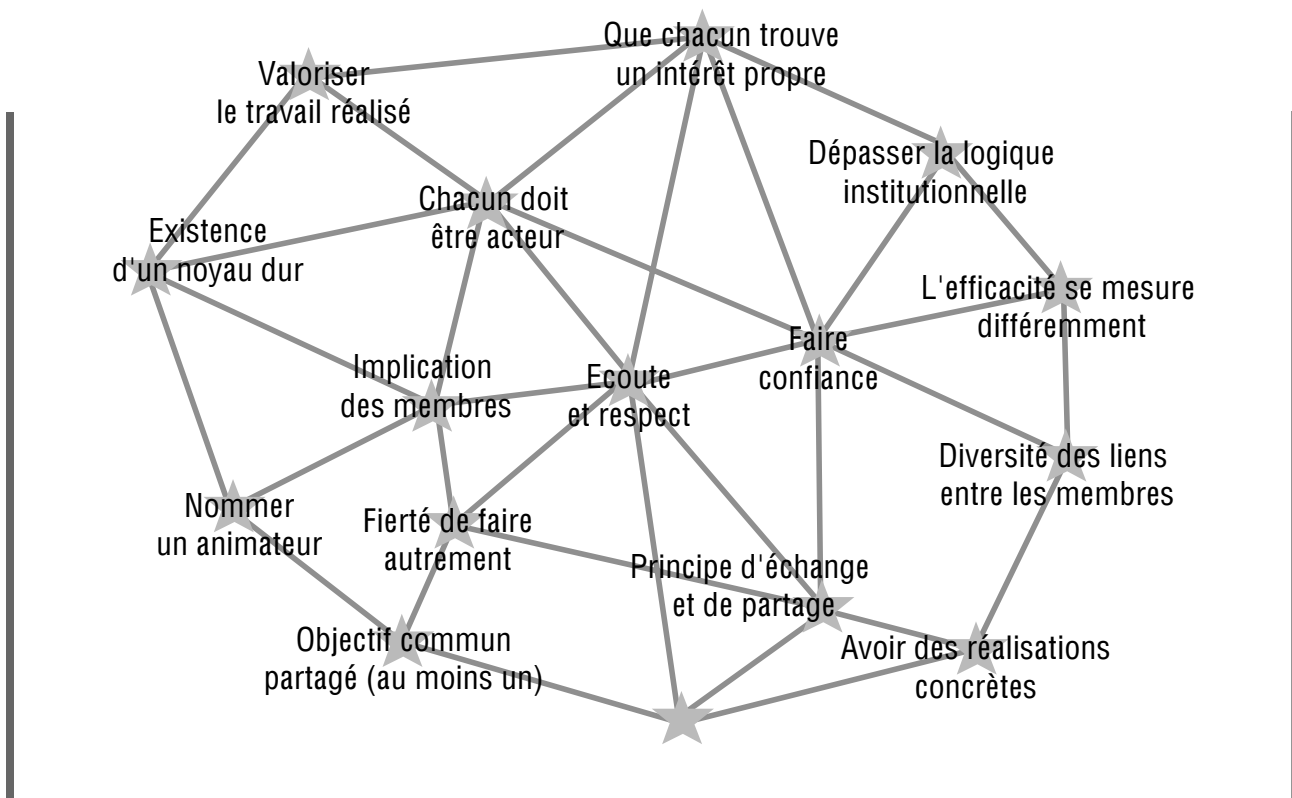


Fig 11 : Facteurs clefs du succès

Interaction entre le réseau et son environnement

Réseaux et Projets

Il y a des liens opérationnels évidents entre réseaux et projets. Ces deux structures alternent parfois dans le temps, ou se superposent, voire sont concurrentes dans la mobilisation de ressources rares (personnes, locaux, budgets). Il nous a paru nécessaire de rappeler ici succinctement les caractéristiques majeures du travail en mode projet, puis de préciser quelques relations entre projet et réseau.

Le mode projet

Un projet est un enchaînement précis d'activités dédié à la réalisation d'un objet spécifique (matériel et/ou immatériel) qui satisfait un ensemble de besoins décrits et identifiés.

Un projet est avant tout caractérisé par une étendue dans le temps très précise : il a un début, une fin, et sa date de fin est connue dès le démarrage du projet. Un projet est un processus unique, différent de tout autre projet. Il s'agit d'atteindre les objectifs en respectant des contraintes, notamment les délais et les engagements de ressources.

Travailler en équipe projet demande généralement beaucoup d'efforts (les ressources sont très tendues et il faut résoudre les problèmes vite), de concessions (il faut agir dans l'intérêt du projet avant tout). Cela n'est supportable que parce que le projet est de courte durée et grâce à la capacité du chef de projet à obtenir de son équipe qu'elle soit soudée autour d'un objectif précis et limité, pour qu'elle accepte de se dépasser en permanence.

L'articulation réseau - projet

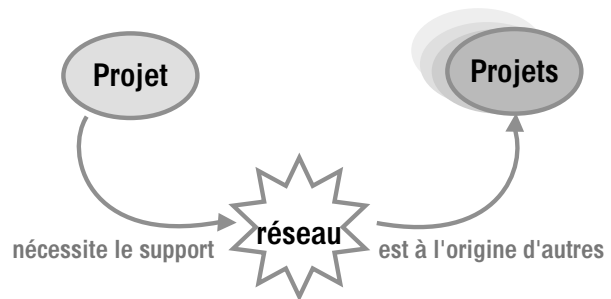


fig 2 : un exemple classique d'articulation réseau-projets

Le lien entre réseau et projets est courant. Une situation typique est celle où un projet, pour voir le jour, va devoir bénéficier du soutien d'un réseau, qui, une fois constitué et animé régulièrement, donnera le jour à d'autres projets.

Il n'y a donc pas opposition entre réseau et projets, mais bien complémentarité, à la fois en termes de structure, d'objectifs et de processus temporel. Certains auteurs vont jusqu'à écrire qu'il n'y a pas de réseau sans projets.

Toutefois, on peut noter certaines spécificités du réseau par rapport au projet ; par exemple :

- l'échelle de temps est souvent différente, le réseau étant amené à "survivre" aux projets qu'il suscite et qu'il aide à réaliser ;
- les membres du réseau ont des relations, une organisation, des modes de travail qui peuvent être assez différents de ceux d'une équipe projet ;
- les modalités et les outils de l'animation de réseau sont différents de ceux du management de projet.

Les réseaux d'appui à la réalisation de projets

Le réseau a pour objectif de détecter des projets potentiels, de donner des idées, de faire émerger un projet, d'aider à le formaliser, d'aider à identifier et à mobiliser les ressources.

Ensuite, le réseau doit normalement "passer la main" à une équipe projet. Il peut continuer à jouer le rôle d'un comité de pilotage, et éventuellement recommencer le processus avec un autre projet.

Toute la difficulté est dans la gestion de la dualité projet réseau. Il faut bien matérialiser qui fait quoi et qui est responsable de quoi ; il est probablement plus efficace de distinguer clairement le réseau de l'équipe projet, qui peut être plus restreinte, mais qui peut aussi faire appel à des ressources externes au réseau (experts, spécialistes) ; il faut éviter tout conflit de pouvoir entre l'animateur du réseau et le chef de projet, et pour cela il est préférable que l'animateur du réseau ne soit pas chef du projet.

L'exemple de Celliers est typique de l'articulation réseau-projet. Au démarrage, un réseau assez informel se crée pour étudier la faisabilité d'un projet, organiser son démarrage, mettre en place la structure, les compétences, le financement. Il est normal qu'à partir de ce moment-là, une équipe projet prenne la relève.

Pour le réseau, deux scénarios sont possibles :

- Ou bien il n'a pas d'autres raisons de continuer, et il se sépare tout simplement, chacun retournant à ses occupations.
- Ou bien, parce qu'on a été content du travail fait en commun et de l'ambiance sympathique des réunions, parce qu'on pense que cette structure est intéressante, qu'elle permet des synergies entre les personnes qui la constituent, qu'elle pourrait promouvoir d'autres projets, le réseau peut décider de continuer.

Dans ce cas, s'il veut survivre, le réseau aura tout intérêt à se formaliser un tant soit peu, à se rendre visible à l'extérieur : se donner un nom, annoncer ses réunions, communiquer sur le projet lancé, faire appel à de nouveaux projets... Le réseau assoit ainsi sa légitimité et sa pérennité. Dorénavant, quand un projet prendra son autonomie, c'est de la fierté et de la satisfaction que ses membres pourront ressentir à juste titre.

La distillerie de Celliers

Acte 1 : Le petit village de Celliers est niché sur l'épaule d'une colline inondée du soleil de l'après-midi. Ce n'est plus tout à fait la plaine ensoleillée qui annonce la douceur provençale, mais on ne connaît pas encore la rigueur montagnarde qui règne un peu plus haut. Ici, c'est encore le domaine de la vigne et de l'olivier, symboles de la géographie et de la culture du pourtour méditerranéen.

Autrefois, la vie était active à Celliers : polyculture et culture fruitière, élevage, et la production de lavande dans la distillerie locale qui tournait à plein régime. Mais maintenant, le village s'est assoupi. On y vit encore "à l'ancienne", mais on pourrait craindre que ce soit parce qu'y vivent surtout des anciens...

Olivier Du Sachay se souvient de son enfance, lorsqu'il venait passer ses vacances dans la maison familiale, et de l'animation qui régnait alors au village, les jours de marché et au moment du battage de la lavande. Il voudrait faire quelque chose pour redonner un essor à son village ; après tout, maintenant c'est aussi son métier, le développement économique des zones rurales. Pourquoi ne pas essayer d'exploiter ce patrimoine à la fois culturel, artistique et touristique que constitue la distillerie ?

Il en parle autour de lui, à d'autres professionnels du développement local et crée un réseau informel autour de son projet. Ils se réunissent très officiellement, se fixent des objectifs, se proposent de visiter d'autres édifices comparables qui ont été remis en service.

Le projet prend corps et Olivier Du Sachay veut entrer dans le concret. Il contacte un expert, trouve un financement pour réaliser un pré-diagnostic de faisabilité.

Acte 2 : Olivier Du Sachay est maintenant chef de projet, il agit en maître d'ouvrage, avec une équipe restreinte. Le réseau s'étiole peu à peu, les autres membres se sentent un peu déçus, frustrés, dépossédés du projet en naissance ... (en "essence" !)

Réseau et territoire

La notion de territoire telle qu'elle intervient dans les métiers du développement économique est une notion complexe.

- Il est question, bien sûr, de territoire géographique.
- Mais le géographique est la plupart du temps accompagné de l'administratif : la territorialité d'un organisme, d'une structure, d'un projet, d'une ressource est en général celle définie par un décret, un règlement, une procédure, une note administrative. Une fois définie, elle n'est plus flexible, et le réseau doit composer avec cette territorialité, soit qu'il l'épouse, soit au contraire qu'il cherche à s'en démarquer. Il peut s'appliquer à un territoire plus petit géographiquement ou chercher à fédérer des initiatives relevant de territoires différents.
- Le territoire correspond aussi au périmètre d'action, à l'étendue des pouvoirs qui sont conférés à une structure, à un projet, un réseau.

Dans le cas du travail en réseau, il est également intéressant de considérer la territorialité du réseau lui-même, son étendue, son espace. Le réseau crée un territoire relationnel, dans lequel les acteurs se donnent leurs propres règles. Enfin, le réseau permet d'agir sur un territoire au croisement des responsabilités de plusieurs entités, organismes, institutions, collectivités locales, en essayant d'éviter de fait les conflits potentiels de territorialité.

Dans le cas le plus favorable, il y a coïncidence entre les objectifs, attributs, ressources du réseau et ceux du territoire qui l'héberge et le soutient (ex : réseau de pays). Le réseau est là pour faire émerger et mener à bien les projets liés au développement du territoire, et on peut compter sur le territoire pour faire avancer le travail du réseau. Mais aussi : on peut utiliser l'existence du territoire pour régler un conflit ou faire avancer une décision ou obtenir une ressource à l'intérieur du réseau.

Un cas un peu moins favorable est celui où le réseau croise ou traverse plusieurs territoires, pour lesquels il va être nécessaire de trouver des synergies. Il faut alors clairement identifier les enjeux de chacun vis-à-vis de projets sur lesquels le réseau travaille : qui "a intérêt" à quoi, qui risque de se sentir lésé par quoi, quels sont les jeux de pouvoir, etc.

Le cas le plus défavorable est celui où il y a risque d'antagonisme entre le réseau et le territoire. C'est par exemple le cas lorsqu'un nouveau territoire est créé, qui risque de faire éclater le réseau, ou qui va à l'encontre du projet soutenu par le réseau.

Toujours plus de territoires pour Christian Dutour-Dupays

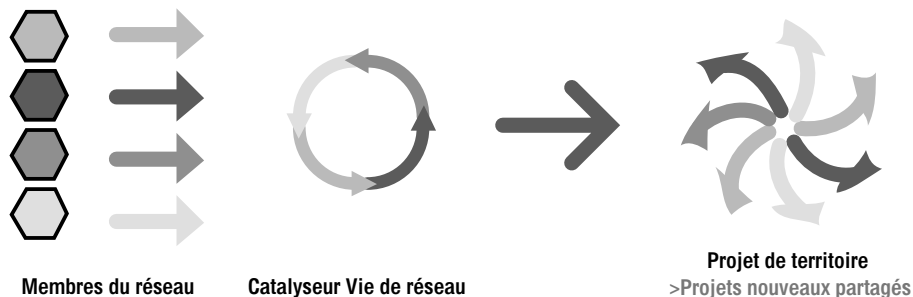
Dans le département où travaille Christian, il existe de nombreux réseaux formalisés (réseau des Comités d'Expansion Locaux, concertation des Plateformes d'Initiatives Locales, Contrats Globaux de Développement, etc.). Qui plus est, ce sont souvent les mêmes personnes qui se retrouvent dans ces différents réseaux.

Localement, Christian a la charge d'animer un Contrat Global de développement. La région qu'il habite est rurale, verdoyante, proche de deux villes importantes. Elle abrite des richesses naturelles, archéologiques, historiques, artisanales que tous essaient de mettre en valeur. Pourquoi ne pas essayer d'échanger sur les pratiques, de mettre des ressources en commun, de lancer des projets conjoints ? Christian aimerait bien mettre en place un réseau des professionnels de tourisme, dans le but de réaliser une promotion touristique globale du territoire.

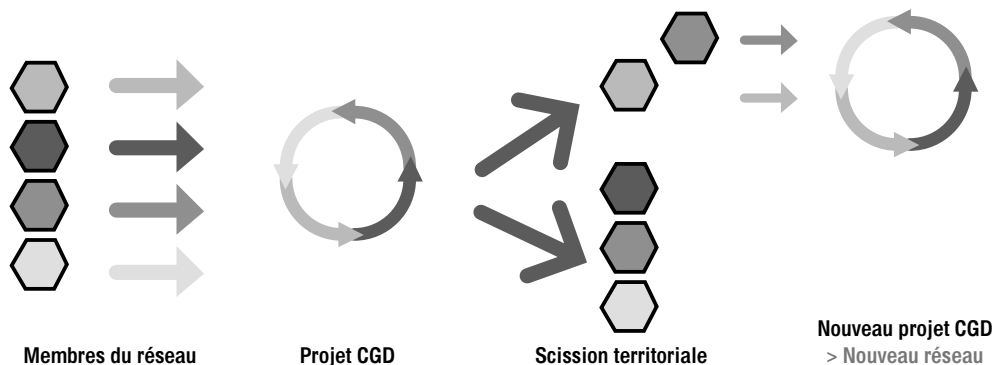
Son projet est jugé intéressant, mais il n'arrive pas à donner corps à son réseau. Les micro-territoires seraient-ils jaloux de leurs richesses touristiques, des efforts qui ont déjà été faits localement pour les promouvoir ? En tous cas il est difficile de faire partager de l'information ; tout est jugé comme "stratégique" ! Alors, vous pensez bien, on ne va pas partager comme cela de l'information stratégique ... au risque de devoir aussi partager des ressources qui ne le sont pas moins.

Et voilà que se crée un nouveau territoire, un "pays", qui vient encore compliquer le puzzle géographique et économique....

Ce qu'aurait dû être le réseau



Ce qu'il est aujourd'hui



Et, finalement, la naissance d'un autre réseau pour de nouveaux projets!

Réseau et dispositif

Pour ce qui concerne l'activité de développement économique, il arrive souvent que les réseaux soient créés dans le cadre de la mise en œuvre d'un contrat, d'une directive, ce que nous appellerons de manière plus large un dispositif. Un dispositif est issu de directives gouvernementales ou administratives, d'orientations générales, d'application de textes de lois, etc. Il préconise des modalités de mise en œuvre et attribue des ressources.

Exemples de dispositifs

- Contrat Global de Développement (CGD)
- Plate-formes d'Initiatives Locales (PFIL)
- Zones franches
- Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE)
- Cœur de pays
- Projets ou Programmes Européens
- Etc...

Les réseaux d'appui à un dispositif

Le réseau est le lien qui permet de mettre en relation pour l'action les personnes concernées. Ces personnes peuvent avoir une grande diversité de motivations. Certaines sont plus actives, plus "moteurs", d'autres sont plus passives, plus indifférentes. Certaines se sentent peut-être contraintes d'être là alors qu'elles n'en ont pas l'envie ou le temps. Certaines tiennent absolument à être là alors que cela ne se justifie pas vraiment.

Néanmoins le dispositif justifie et légitime entièrement le réseau. La mise en œuvre du dispositif se traduit par la réalisation de plusieurs projets. Les activités fondamentales du réseau sont d'assurer :

- la coordination entre le dispositif et les projets qu'il fédère, à travers la liaison avec le comité de pilotage du dispositif ;

- La compatibilité des objectifs entre le dispositif, le réseau et les projets et la résolution d'éventuelles contradictions.
- La détection des besoins, la répartition des ressources, l'arbitrage entre d'éventuels conflits d'utilisation des ressources.
- L'identification, la mobilisation et la mise à disposition des compétences (notions d'économies d'échelle et de mutualisation).
- La gestion de l'information et de la communication : mise à disposition des informations, communication et échanges de personne à personne et avec l'animateur de réseau.
- La communication entre les projets, entre les projets et le dispositif, avec l'environnement.
- La valorisation du travail accompli et d'abord en interne : réunions en nombre adapté, diffusion des ordres du jour et des compte-rendus ; ne pas se limiter à un aspect purement descriptif ou à la retranscription des discussions, mais mettre l'accent sur les actions et les rôles de chacun, sur ce qui avance, sur la résolution de problèmes.
- La visibilité du travail accompli, notamment par la communication externe (compte-rendus de réunion, diffusion d'éléments de synthèse, organisation de ou participations à des manifestations, plaquettes, etc.).

Mise en place d'un réseau d'accompagnement aux créateurs d'entreprise dans le cadre du dispositif Zone Franche Urbaine

La commune de Vaulx-en-Velin fait partie des 44 Zones Franches Urbaines en France. Mis en place au 1er janvier 1997, ce dispositif permet aux entreprises s'installant dans le périmètre ZFU de bénéficier d'exonérations fiscales et sociales.

Dans le cadre de l'évaluation de la Zone Franche Urbaine de Vaulx-en-Velin, nous avons noté l'importance des créations d'entreprises pour la revitalisation des quartiers et le développement de la mixité urbaine et sociale. La question de la pérennisation au delà des exonérations s'est posée de manière accrue pour les activités en création par rapport à des entreprises déjà existantes et délocalisées. Aussi, il nous est apparu souhaitable de développer le réseau existant des partenaires du développement économique et de l'insertion afin d'améliorer les conditions de sortie du dispositif ZFU.

Pour cela nous avons constitué une équipe-réseau chargée d'étudier les moyens d'accompagner les créateurs d'entreprises en ZFU. Ce réseau a pour but de favoriser le maintien et le développement des entreprises nouvelles (créées depuis moins de 3 ans).

Objectifs du réseau

- Réduire la mortalité des entreprises nouvelles.
- Identifier des voies de développement pour les entreprises à fort potentiel.
- Mettre au point un dispositif partenarial
- Faire de Vaulx-en-Velin un lieu de réussite de la création d'entreprises.

Constitution du réseau

Acteurs locaux de la création d'entreprises (Ville, ANPE, Mission Locale, Chambres Consulaires)

Principes d'action

- Avec les créateurs.
- Avec les partenaires.

Une fois le réseau mis en place et le projet identifié et formalisé, nous avons constitué une équipe projet qui travaille en lien avec l'équipe-réseau qui joue son rôle de comité de pilotage, l'équipe projet faisant appel ponctuellement à des experts.

Conclusion :

Ce réseau ayant parfaitement atteint ses objectifs, nous le maintenons dans la perspective de nouvelles actions à mener.

Les concepts

Les valeurs du travail en réseau

Le réseau repose sur le partage d'un certain nombre de valeurs clefs. Cette notion de valeurs acceptées et partagées est caractéristique du mode réseau et est un des facteurs essentiels du bon fonctionnement en réseau.

Sens et mouvement

Le réseau donne du sens, de la signification, à une activité, parce qu'il permet de travailler avec d'autres sur quelque chose, il crée de la valeur. Le réseau permet également de signifier à l'environnement qu'on est en train de faire avancer un projet. Dans ce cas le réseau agit comme indicateur de la direction de l'action à accomplir. Enfin le réseau propage l'activité des différents membres dans un mouvement qui se construit en avançant ensemble vers un objectif commun.

L'exemple du groupe de travail qui est à l'origine de la production de ce document est de ce point de vue intéressant. Nous nous sommes demandés si nous constituons un réseau. En fait notre structure est plutôt du type "task force" issue du réseau Aradel. Nous n'avons pas eu besoin de constituer un réseau, parce que l'ensemble des participants étaient déjà "hébergés" dans le réseau Aradel. Notre mode de travail a consisté à prolonger dans l'action un cycle de formation en construisant ce document et son contenu. Le réseau Aradel nous a permis de focaliser notre étude sur les réseaux du développement économique, il nous a donné un cadre pour cette publication, il a également fourni l'environnement concret de ce travail : cadres et lieux de réunion, production matérielle du document, etc. C'est bien Aradel qui a donné la direction de l'action, la signification du contenu et qui nous a mis en mouvement vers cet objectif.

Interactivité et coopération

Le réseau n'a pas de forme de pouvoir institutionnel ou hiérarchique sur les membres qui le composent, il fonctionne en mode purement coopératif. Les gens qui sont dans le réseau "par position" et qui n'ont pas vraiment envie d'y être sont, au mieux, des "poids morts", ne participant pas au fonctionnement du réseau. Au pire, ils peuvent agir contre ; mais agir contre c'est déjà reconnaître implicitement que le réseau existe, qu'il a un objectif et que des énergies sont mobilisées pour atteindre cet objectif.

La coopération est obtenue en développant les interactions volontaires entre les membres, de toutes les manières possibles et le plus souvent possible.

Cohérence et engagement

Un membre d'un réseau ne peut être que proactif (parfois réactif, mais pas seulement et pas tout le temps). Un réseau se constitue en général pour faire quelque chose qui n'a pas pu être fait de manière plus simple. Rien ne lui est donné par avance, tout ce qu'il produit est issu du travail de ses membres. C'est aussi ce qu'on symbolise par l'expression : "donner pour recevoir". On ne trouve dans un réseau que ce que l'on y met. Il faut veiller à ce que tous ces efforts déployés aillent bien dans le même sens, qui est celui de l'atteinte de l'objectif poursuivi à ce moment là par le réseau, d'où l'importance de la notion de finalité dans la description du réseau.

Les modalités de fonctionnement d'un réseau

Les modalités de fonctionnement d'un réseau font intervenir des éléments qui, naturellement, se retrouvent dans d'autres modes d'organisation : il faut beaucoup communiquer en interne et en externe (comme dans un projet par exemple), il faut assurer une bonne perfusion de l'information dans le réseau. Mais le mode de travail en réseau nécessite souvent d'agir sur des bases différentes de celles que l'on pratique habituellement. Le partage, l'échange, l'apprentissage, le fait de progresser en commun sont les plus importantes.

Informer, s'informer, communiquer

Dans la mesure où le réseau regroupe des personnes qui, par ailleurs, sont impliquées dans des institutions, organismes ou entreprises différents, qui ont des cultures, des références, des sources d'information variées, il est extrêmement important de s'assurer que, pour ce qui est des objectifs et du fonctionnement du réseau, ces personnes ont bien accès à un ensemble d'informations communes. Ces informations sont non seulement celles produites par le réseau (documents de travail, compte-rendus de réunions, rapports aux autorités de tutelle, plaquettes, interviews donnés par les membres du réseau, diffusions dans les media ou à destination du public), mais également celles dont le réseau a besoin pour travailler (documents de référence, bibliographie, travaux antérieurs, ce qui se fait ailleurs, etc.).

Chacun doit s'habituer à s'informer et à être aussi une source d'information pour le réseau.

Il faut également s'attacher à la communication du réseau vers l'extérieur, vers son environnement. Bien sûr pour tenir les partenaires au courant de l'avancement des travaux, mais aussi pour valoriser et promouvoir les activités du réseau et de ses membres.

Coopération et compétition

A l'intérieur du réseau, et pour les activités qui le concernent, tous les membres sont liés par la nécessité de coopérer en vue d'atteindre les objectifs. Il peut arriver que, par ailleurs, pour d'autres activités, certaines de ces personnes se retrouvent en concurrence (en termes de fonction, en termes d'activité, en termes de territoire). Cela ne doit pas présenter d'obstacle. D'ailleurs, l'expérience prouve que c'est tout à fait faisable.

Néanmoins cette notion de "double appartenance" n'est pas toujours facile à mettre en œuvre concrètement. Il faut chaque fois se poser la question : est-ce que ce que je suis en train de faire n'est pas contraire à l'une ou l'autre des structures auxquelles j'appartiens ; et, si c'est le cas, comment résoudre le problème ? Dans ce cas des changements de points de vue, d'habitude, sont nécessaires. Il ne faut pas rester au niveau des grandes orientations, mais descendre au niveau des actions très concrètes, qui sont, elles, souvent beaucoup moins contradictoires.

Même si deux structures sont apparemment en compétition pour obtenir des ressources, par exemple, on va s'apercevoir que sur un projet particulier, précis, la mise en synergie de certains de leurs membres permet de réaliser concrètement des économies d'échelle et donc de mieux utiliser les ressources disponibles (voir l'exemple des petites communes).

Mutualisation des ressources et des compétences

Les grandes structures administratives ont souvent la réputation d'être loin des préoccupations de leurs administrés, d'être lourdes, peu réactives, peu innovantes. Pour résoudre les problèmes, il faut pouvoir agir concrètement, au plus près du terrain, par des projets répétés.

Mais la multiplicité des structures d'intervention a aussi ses inconvénients. Les ressources, qu'elles

soient économiques ou humaines sont dispersées. On aboutit aussi parfois au saupoudrage.

La création d'un réseau permet la mutualisation des ressources, des compétences et des savoir-faire. Il permet de repérer, d'identifier, de qualifier, les personnes, les procédures, les énergies mobilisables dans le cadre de telle ou telle action ; il permet aussi de les mettre en synergie lorsque cela est nécessaire. L'intérêt du réseau est qu'il maintient en permanence des liens entre toutes ces ressources, ce qui permet de les rendre opérationnelles rapidement.

L'énergie dépensée à constituer et animer le réseau est bien inférieure à la somme des énergies qu'il faudrait dépenser au coup par coup pour chaque action, et surtout elle produit un résultat bien supérieur. En effet, il n'y a pas seulement une économie d'efforts, il y a aussi à travers la connaissance mutuelle, les échanges et le travail en commun un apprentissage et un enrichissement collectif des compétences au sein du réseau.

Subsidiarité

La subsidiarité est le fait de conférer une autorité représentative à un membre d'un réseau dans un cadre donné. C'est l'inverse de la délégation d'autorité. La délégation représente un flux d'autorité descendant, alors que la subsidiarité représente un flux d'autorité montant. Les membres du réseau confèrent à l'un d'entre eux le pouvoir de représenter le réseau lors d'une prise de décision dans une structure régionale, le pouvoir de signer des documents, le pouvoir d'engager des ressources financières, le pouvoir d'intervenir pour faire appliquer des décisions, voire des sanctions. Cette subsidiarité peut-être conférée à titre permanent à l'animateur du réseau ; mais elle peut également être donnée au coup par coup à un membre du réseau, reconnu le plus compétent ou le plus disponible au moment nécessaire.

Changement

Pour arriver à ces résultats, il faut bien évidemment changer quelque chose : mettre en œuvre des technologies, acquérir de nouvelles compétences, prendre en compte les évolutions de l'environnement économique, changer les structures de travail et les organisations.

L'organisation en réseau permet notamment de rendre compatibles des objectifs que l'on croyait opposés ou des activités qui paraissaient contradictoires et qui deviennent, de fait, complémentaires. Par exemple :

- être grand et petit : le réseau donne la réactivité et la flexibilité des petites organisations, parce qu'il regroupe des entités de petite (voire très petite) taille (une à quelques personnes) ; mais il permet de mobiliser des ressources et de couvrir une étendue géographique importante par le maillage entre les entités ;
- centraliser et décentraliser : un exemple très parlant est celui de l'information. Il est nécessaire de centraliser l'information pour être sûr que tout le monde a accès aux mêmes contenus, mais il faut également décentraliser l'acquisition et la diffusion de cette information ; les deux sont complémentaires et non contradictoires ;
- décider sans avoir un pouvoir conféré par l'autorité hiérarchique : dans le réseau, il n'y pas de positions hiérarchiques, en particulier pas celles qui pourraient exister par ailleurs dans les institutions respectives des personnes. Chacun agit en fonction des compétences qui lui sont reconnues dans le réseau et non en fonction de "privilèges". L'autorité est celle conférée par les capacités de la personne à agir en fonction des intérêts du réseau, et la légitimité est celle de l'appartenance au réseau. C'est d'ailleurs pourquoi certains auteurs caractérisent cette organisation de "démocratique".

L'animation de réseau

La garantie du bon fonctionnement du réseau est donnée par la fonction d'animation de réseau ; c'est elle qui "insuffle l'âme" du réseau. Elle permet l'engagement et la coopération, assure la transmission du mouvement, la cohérence des efforts, permet la valorisation et donc la convergence des objectifs. Cette fonction d'animation n'est pas nécessairement le fait d'un (une) animateur(trice) permanent(e). Elle peut être répartie au cours du temps sur plusieurs individus.

Lorsque le réseau se dote d'un animateur identifié, il se peut qu'apparaissent des risques de "dilution" de la relation donner-recevoir : on attend de l'animateur qu'il donne et on est dans le réseau pour recevoir. Si ce type de relation s'installe, le réseau risque de périlcliter rapidement. Au contraire, un animateur qui sait préserver et faire progresser les valeurs du réseau est un gage de pérennité et de prospérité.

Utiliser le réseau le plus possible pour le mobiliser

Plus on utilise les réseaux et plus ils sont dynamiques, vivants, plus ils se développent. Il faut donc faire en sorte de mobiliser le plus possible le réseau pour accomplir les activités, solliciter l'avis des membres le plus souvent possible, encourager le travail en groupes et en sous-groupes plutôt que le travail individuel, chercher des solutions collectives aux problèmes, trouver des activités qui vont mobiliser le réseau (salons, colloques, expositions, articles de presse), faire faire plutôt que faire soi-même.

Par la même occasion, il faut encourager le réseau à se renforcer et à se développer : encourager la création de nouveaux liens, la diversification des liens existants, encourager les maillages secondaires (par "accrochage" de réseaux au réseau).

Mais le réseau ne peut pas seulement être tenu à bout de bras par une personne, quelle que

soit ses qualités et ses compétences. Le réseau survit et se développe par la pro-activité de ses membres, qu'il faut savoir susciter, encourager, valoriser et récompenser.

La formalisation du réseau dans le temps

Un réseau est une structure vivante. Il naît, se développe, devient mature, vieillit et meurt aussi parfois. Lorsqu'un réseau émerge au grand jour, c'est que ses membres ont jugé qu'il était temps de lui donner de la visibilité, de la crédibilité, de montrer son efficacité et sa richesse. En général c'est aussi dans un souci de pérennisation.

La volonté de survivre du réseau passe alors par la formalisation de son existence, en lui attribuant avant tout un nom et en explicitant sa raison d'être. Le réseau peut se doter d'une forme légale (association le plus souvent) ou non. Mais il est capable de dire à un moment donné :

- Qui est dans le réseau et qui n'y est pas,
- Quels sont les liens qui existent entre les différents membres,
- Quels sont ses modes de fonctionnement,
- Quels sont ses buts.

Il est capable de donner une représentation de lui-même, même si cette représentation est changeante au cours du temps. Souvent, le réseau résume ses objectifs, ses valeurs, ses modes de fonctionnement dans une charte.

On constate le plus souvent qu'un réseau qui cherche à survivre sur la durée a du mal à le faire en l'absence d'une structure d'animation dédiée. Certaines tâches sont difficiles à réaliser de manière spontanée et collective en permanence. Certains réseaux franchissent rapidement ce pas. D'autres préfèrent continuer à travailler de manière moins structurée, peut-être parce que les personnalités qui les constituent se sentent plus efficaces de cette façon.

Les finalités et les objectifs du travail en réseau

Les réseaux qui nous intéressent sont des systèmes finalisés. Ils ont un but, des objectifs à atteindre. Le plus souvent, ce but, ces objectifs, ils se les fixent eux-mêmes. Les différentes finalités permettent de définir différents types de réseaux. Par exemple, on pourra distinguer :

- Des réseaux relationnels – ex : anciens élèves.
 - Des réseaux de compétences – ex : Aradel.
 - Des réseaux de développement – ex : Aradel, clubs d'entreprises.
 - Des réseaux structurels ou "territoriaux" – ex : EDF, les réseaux ferroviaire, fluviaux, d'assainissement.
 - Des réseaux de "processus" – ex : l'entreprise réseau, qui est un réseau à la fois intra-organisationnel (les différentes entités décentralisées et délocalisées de l'entreprise) et inter-organisationnel (l'entreprise travaille en réseau avec ses clients et ses fournisseurs).
- Des réseaux de "projet" – ex : les projets de recherche en réseau d'un laboratoire pharmaceutique, les réseaux liés aux projets Européens.
 - etc.

Les réseaux dans lesquels sont impliqués les développeurs économiques à l'occasion de leur travail regroupent souvent plusieurs de ces caractéristiques :

- Ils sont fortement liés en général à des projets (voir le chapitre "Réseau et projets").
- Ils ont presque toujours une relation à un territoire, soit du fait de l'appartenance des membres à un même territoire, soit parce que le réseau se crée en appui à un projet de dimension territoriale, soit parce que les ressources sont fournies dans le cadre d'une action géographiquement limitée, soit pour plusieurs de ces raisons à la fois.
- Ils s'appuient sur le repérage et la fidélisation de porteurs de compétences.
- Ils cherchent à réaliser des ponts, des liens entre différents organismes ou institutions qui, autrement, auraient du mal à coopérer de manière fluide.

Réseau et pouvoir

Dans les réseaux concernés par cette étude, les membres d'un réseau peuvent avoir, par ailleurs, des positions professionnelles qui leur confèrent un pouvoir hiérarchique, voire politique, ou une autorité personnelle liée à leur personnalité, à leur réputation, à leur expertise. S'ils sont dans le réseau en raison de leur position professionnelle, ces jeux de pouvoir et d'autorité interviennent fortement dans le fonctionnement du réseau.

Que faire quand une de ces personnes soit n'agit pas (alors qu'elle le devrait), soit n'agit pas dans le sens du réseau (en privilégiant sa structure par exemple) ? Une telle situation est difficile à gérer, et il faut essayer au maximum d'éviter qu'elle ne se produise en anticipant les difficultés.

Quelques éléments d'action peuvent permettre de gérer mieux ces situations :

- Identifier les personnes qui constituent un risque potentiel ou un appui potentiel pour le réseau, le plus en amont possible.
- Comprendre les intérêts propres, liés à l'appartenance des personnes à une structure, un territoire, voire d'autres réseaux, et vérifier en quoi ils sont susceptibles de converger avec ou de diverger de ceux du réseau.
- Essayer d'identifier les facteurs d'influence (personnes, structures, actions, principes, valeurs, etc.) qui peuvent agir sur les "personnes à risque" aussi bien dans le réseau, qu'à l'extérieur du réseau, et qui pourraient faire que ces personnes développent une attitude motrice ou au moins favorable plutôt qu'une attitude défavorable, voire de blocage.
- Essayer de comprendre comment le réseau peut mobiliser ces facteurs d'influence.
- Éviter que l'animateur ne se mette systématiquement en avant en cas de problème ou de conflit ; faire jouer le réseau, faire varier les facteurs d'influence.

Dans un réseau, le seul pouvoir est celui du réseau, qu'il peut conférer à ses membres par subsidiarité.

L'exemple de Julien Starreteupe montre à la fois les forces et les faiblesses du travail en réseau.

Du côté des forces, la capacité du réseau à maintenir en cohérence des énergies individuelles – ici des compétences – en dehors des projets où elles sont effectivement utilisées. Cela passe par la matérialisation du réseau à travers des outils de travail (réunions) et de communication (compte-rendus) formalisés. Cela passe aussi par la convivialité, la confiance, la qualité des échanges, la valorisation du travail de chacun à travers l'efficacité du travail commun.

Du côté des faiblesses, le risque lié à la non formalisation du réseau, à sa juxtaposition avec d'autres structures existantes, à sa légitimité à prendre des décisions engageant des ressources qui lui sont externes. Les prérogatives de ce réseau avaient-elle été discutées et validées avec d'autres instances, avec d'autres personnes ? Ce réseau était-il propositionnel ou décisionnel ? Qui avait la décision in-fine ? Quelles sont les règles ? Qui a le pouvoir de quoi ?

Et aussi le problème de la pérennisation du réseau. Le réseau doit être assez fort, assez soudé, pour résister à une contrariété, voire à un échec. Après-tout, même s'il est simplement force de proposition, c'est déjà beaucoup. N'a-t-on pas donné trop d'importance à la décision (soutenir tel ou tel projet) par rapport à la délibération (aider à formaliser chaque projet avec ses points forts et ses points faibles) ? N'a-t-on pas, délibérément ou non, tenu à l'écart une personne que sa position rendait pourtant incontournable ?

Un réseau ne peut pas survivre longtemps en état de conflit avec une structure hiérarchique existante. Il se doit de travailler en harmonieuse cohabitation avec elle. Par contre, il permet, justement, de traiter les problèmes autrement, sur d'autres bases, et ainsi d'éviter que les conflits ne surviennent. Il est aussi un lieu de médiation, où chacun peut s'exprimer.

Un problème pour Julien Starreteupe

Julien Starreteupe est chargé d'accompagner des créateurs et des développeurs d'entreprises innovantes. Tous ces projets concernent des métiers très variés, agroalimentaire, industries de précision, biotechnologies, électronique, logiciel, automatismes, textiles innovants, etc.

Un des problèmes contant les créateurs et les patrons de petites structures est de pouvoir disposer des compétences nécessaires ponctuellement à la réalisation de leur projet : conseil et diagnostic stratégique, mais aussi conduite de projet, expertise domaine, conseil financier et juridique, conseil en bâtiment et installations, etc.

Julien a donc l'idée de mettre en place un réseau de compétences, qui pourra être mobilisé dans les différents projets.

Facile à dire, mais que d'énergie à dépenser ! Il faut identifier les personnes à la fois potentiellement utiles et intéressantes...et intéressées. Il faut tisser des relations de confiance, mobiliser en dehors même des projets, fidéliser les participants.

Le réseau, pour matérialiser son existence et permettre un échange entre des professionnels qui n'ont pas nécessairement l'habitude (ou simplement le temps) de travailler en commun et d'échanger entre eux, décide de se réunir toutes les six à huit semaines. Ces réunions auront également pour objet de présenter les projets des créateurs ou des développeurs et d'arbitrer sur l'aide à apporter à ces différents projets. Une convocation est envoyée à tous les membres du réseau. Un compte-rendu est rédigé. Il insiste sur la valorisation de l'apport de chacun, la qualité de la délibération. Il est envoyé à tous les membres, présents ou non à la réunion. Une assemblée annuelle regroupe la plupart des membres ainsi que les porteurs de projets sélectionnés durant l'année.

La réunion du 12 octobre s'est déroulée dans l'ambiance à la fois sympathique et efficace qui fait que les membres du réseau prennent de l'intérêt et du plaisir à y venir, et que les porteurs de projets en ont compris la valeur. Un projet qui n'est pas retenu n'est pas pour autant dévalorisé : peut-être demande-t-il à être un peu affiné, retravaillé, mûri. Quatre projets ont été examinés (A, B, C, D). Les projets A, B et D ont fait l'objet d'une proposition d'accompagnement. Le projet C n'a pas été retenu pour cette fois. Naturellement ces décisions ont fait l'objet, comme à l'habitude, d'une délibération franche et animée, et un compte-rendu détaillé et fidèle est rédigé à destination du réseau.

Dans ce secteur géographique existe également une plate-forme d'initiative locale. Il se trouve que le président de cette plate-forme n'est pas du tout d'accord avec les travaux de la réunion du 12 octobre. Pour lui, c'est justement le projet C qui est le meilleur, et c'est à lui qu'il décide d'attribuer les aides d'accompagnement.

Julien Starreteupe est bien embêté. Cela risque de porter un coup d'arrêt au réseau qu'il a eu tant de mal à mobiliser et à animer tous ces derniers mois. Sans compter qu'il n'est jamais bon d'entrer en conflit ouvert avec le responsable d'une structure à laquelle on appartient...

L'économie des réseaux

Un modèle économique est l'ensemble des principes, règles, outils, qui permettent d'évaluer et de gérer l'économie d'un système, c'est-à-dire ses moyens, ses ressources, la façon dont ils sont employés, les indicateurs de gestion financière (de rentabilité par exemple).

Les modèles économiques qui s'appliquent aux autres modes d'organisation peuvent ne pas être bien adaptés au fonctionnement d'un réseau. Le problème se pose surtout lorsqu'il s'agit de réseaux qui "traversent" des institutions ou organismes différents, qui ont chacun leurs propres règles de gestion budgétaire, leurs propres moyens de financement.

Pour ce qui concerne les réseaux étudiés ici, les choses sont parfois plus simples dans la mesure où le réseau est associé à des structures dont le fonctionnement économique est bien connu : association, projet, dispositif.

- Dans le cas d'un réseau associé à un dispositif, les règles de gestion sont celles mises en place par le dispositif. Des dépenses occasionnées au sein du réseau par une activité liée au dispositif (frais de déplacement pour assister à une réunion) sont soit comptabilisés et prises en charge par celui-ci (défraiement), soit à la charge des participants (bénévolat). Il n'y a pas, en général, de comptabilisation des dépenses du réseau en tant que tel.
- Dans le cas d'un réseau constitué en association, on retrouve les principes de gestion de l'association, avec également une large part faite au du bénévolat. **C'est le cas principal dans lequel le réseau bénéficie d'une véritable gestion économique.**

Bibliographie

Ces quelques articles et ouvrages constituent, plus que des références, des lectures complémentaires par rapport aux points de vue développés dans ce cahier.

- **Pierre Boulanger, Guy Perelman** - Le réseau et l'infini - *Editions Nathan* - 1990
- **R.S. Burt** - Structural holes : the social structure of competition - *Cambridge, Harvard University Press* - 1992
(Théorie des trous structuraux, comment le capital social est une occasion de construire des liens dans le réseau)
- **Michel Crozier** - L'entreprise à l'écoute - *InterEditions* - 1991
- **G. Donnadiou, M. Karsky** - la systémique, penser et agir dans la complexité - *Editions Liaisons*, 2002
(présentation de l'approche systémique et du processus de modélisation)
- **D. Genelot** - Manager dans la complexité - *INSEP Editions* - 1992
(Les différents niveaux de représentation de la complexité).
- **M.S Granovetter** - The Strength of weak ties - *American journal of sociology*, vol 78, p 1360-1380 - 1973
(Théorie des liens faibles, c'est à dire privilégier les liens professionnels plutôt que les liens familiaux)
- **Charles Handy** - Le temps des paradoxes - *Editions Village Mondial* - 1995
- **M Levesque, D White** - Capital social, capital humain et sortie de l'aide sociale pour les prestataires de longue durée - *Canadian journal of sociology*, vol 26, N°2, p 167-192, 2001
(le capital social comme ressources à mobiliser pour atteindre un objectif)
- **Marcel Mauss** - L'essai sur le don - 1925
- **J Nahapiet, S Ghoshal** - social capital, intellectual capital, and the organizational advantage - *academy of management review*, vol 23, N°2, P 242-276 - 1998.
(réseau de relation possédé par un individu ou une unité sociale)
- **Jean-Marc Offner, Denise Pumain** - Réseaux et Territoires – *Editions de l'Aube* - 1996
- **Hervé Sérieyx** - Mettez du réseau dans vos pyramides - *Editions Village Mondial* - 1996
- **Pierre Veltz** – Le nouveau monde industriel – *Editions Gallimard* - 2000.

Les membres du groupe de travail

Nom et Prénom / Organisme	Adresse / Site	Téléphone / Fax / e-mail
Madame Danielle ANDREANI MAIRIE DE VAULX EN VELIN Directrice service économique	Place de la Nation BP 69511 VAULX EN VELIN CEDEX http://www.vaulx.sitiv.fr	30 04 72 04 92 40 04 72 04 92 49 danielle.andreani@vaulx.sitiv.fr
Monsieur Olivier BACHELARD OLIVIER BACHELARD Professeur ESC St Etienne	2 Lot le Bellevue 43330 SAINT FERREOL D'AUROURE	04 77 49 24 50 04 77 49 24 51 olivier_bachelard@esc-saint-etienne.fr
Mademoiselle Hélène CHAHABIAN CHAHABIAN	50 D rue Etienne Richerand 69003 LYON	06 20 41 51 12 helene.chahabian@wanadoo.fr
Madame Sophie DUBOIS LE GRAND LYON Chargée de mission	20 rue du Lac BP 3103 69399 LYON CEDEX 03 http://www.eco-grandlyon.com	04 78 63 48 63 04 78 14 38 74 sdubois@grandlyon.org
Madame Liliane ESNAULT ESNAULT Professeur EM Lyon	24 rue de la Cité 69003 LYON	06 07 62 04 81 esnault@em-lyon.com
Madame Catherine FAUDON FAUDON En recherche d'emploi	30 rue de Marseille 69007 LYON	04 72 73 30 84 catherine.faudon@libertysurf.fr
Monsieur Jean- François GRANGE CC LES HAUTS DU LYONNAIS Chargé de mission Economie	Maison du Canton Place du Marché 69590 SAINT SYMPHORIEN SUR COISE http://www.monts-du-lyonnais.org	04 78 44 37 53 04 78 44 37 58 jeanfrancois.grange@cc-hauts-du-lyonnais.fr
Monsieur Michel GRATALOUP COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION DU PAYS VIENNOIS Responsable service économique	Espace Saint Germain, Bâtiment ANTARES 30, avenue 38200 VIENNE http://www.agglo-paysviennois.fr	04 74 78 32 25 04 74 53 54 26 mgrataloup@agglo-paysviennois.fr
Monsieur Cyril ISABELLO GRENOBLE Alpes Métropole Chargé de développement universitaire	Le Forum 3 rue Malakoff 38031 GRENOBLE http://www.la-metro.org	04 76 59 56 76 04 76 59 56 50 cyril.isabello@la-metro.org
Madame Nathalie LESAFFRE MAIRIE DE VALENCE Responsable de l'aménagement urbain	Direction du développement urbain 9 rue Cujas BP 211 26021 VALENCE CEDEX	04 75 79 22 70 04 75 75 41 32 ddu@mairie-valence.fr
Mademoiselle Florence MALATRAY SYNDICAT DU PAYS DU GIER Chargée de mission	Maison du Gier ZAC du Bourdon Aire du Pays du Gier 42400 SAINT- CHAMOND http://www.cgd42.org	04 77 31 09 36 04 77 22 69 92 malatray.sipg@wanadoo.fr
Monsieur Jérôme MARIE MAIRIE DE TROYES Responsable du Service Développement Economique	Hôtel de Ville 10000 TROYES	03 25 42 34 81 j.marie@ville-troyes.fr
Madame Evelyne MICHAUD SLTC Responsable de la communication interne	19 Bd Vivier Merle 69003 LYON http://www.sltc-fr.com	04 78 71 10 53 emichaud@sltc-fr.com
Madame Claudine PILTON ARADEL Directrice	14 rue Passet 69007 LYON http://www.aradel.asso.fr	04 37 28 64 64 04 37 65 03 55 claudine.pilton@aradel.asso.fr
Mademoiselle Isabelle POCHELON CDPRA ARDECHE VERTE PILAT à TOURNON Chargée de mission coordination CDPRA Ardèche verte Pilat	8 impasse Courbis 07300 TOURNON	04 75 08 94 30 04 75 07 05 03 ipochelon@valleedudoux.com
Madame Brigitte SEBERT PAVIE Directrice	50 rue Racine 69100 VILLEURBANNE	04 78 03 68 58 04 78 03 68 91 paviebsecretariat@wanadoo.fr
Madame Florence SIMONET SIMONET En recherche d'emploi	Cedex 521 bis Pré Canard Le Bourgneuf 71570 CHANES	03 85 37 44 57

Notes



Notes



Association Rhône - Alpes
des professionnels du Développement Economique Local

14 rue Passet - 69007 Lyon
Tél. : 04 37 28 64 64 - Fax : 04 37 65 03 55
www.aradel.asso.fr - E.mail : aradel@aradel.asso.fr

