



FÉDÉRATION RÉGIONALE DES MAISONS DES JEUNES ET DE LA CULTURE MAISONS POUR TOUS DE LA RÉGION ILE-DE-FRANCE

## ■ « TRAVAILLER EN RÉSEAU »

### RÉFLEXIONS AUTOUR D'UNE FORMATION...

**N**ous ne travaillons jamais isolés, même lorsque nous nous donnons des allures d'ours replié dans sa tanière : nous sommes reliés à ceux que nous fréquentons chaque jour ; nous le sommes aussi à la mémoire que nous avons des autres, ceux qui nous ont appris et apporté, ceux à qui nous avons donné.

Que nous le voulions ou non, nous travaillons en réseau. Le mot « réseau » prend son origine dans « rets » qui désignait les mailles d'un filet. De là à penser que le réseau enferme et surveille... Le vocabulaire actuel privilégie au contraire l'idée de connexion, d'ouverture, de développement.

#### **Un travail sur soi...**

Des directeurs de MJC ont travaillé fin 95 durant un séminaire de 3 jours sur le travail en réseau.

Il s'agissait pour chacun :

- de mettre en lumière sa manière personnelle de travailler, d'entretenir, d'activer et de renouveler des contacts,
- de repérer les manières de travailler

favorisant les échanges, les ouvertures à d'autres, l'accès à des représentations encore inconnues ou peu familières,

- de déceler aussi les tentations de repli sur soi ou sur les toujours mêmes environnements et entourages personnels et professionnels.

#### **Et un questionnement :**

- Comment travailler pour favoriser les échanges permettant aux interlocuteurs d'évoluer ensemble tout en respectant l'originalité et l'autonomie de chacun ?
- Comment avoir la preuve que l'ouverture à l'autre, le don de ses contacts, connaissances, de son « carnet d'adresses » constituent une chance de réussite et non un dépouillement qui nous rend vulnérables ?

#### **La peur du travail en réseau**

Il s'agissait bien sûr de mettre à jour les avantages et les inconvénients d'un travail en réseau. Aucun inconvénient objectif ne fut évoqué : les réticences ressortaient le plus souvent de nos peurs et non d'une analyse rigoureuse. Peurs de s'ouvrir à l'inconnu, d'être dépouillé de son savoir, de son pouvoir et de son influence. Dès lors que

l'engagement est pris de respecter clairement les règles de fonctionnement d'une organisation, le travail en réseau vient enrichir la réflexion collective et génère un renouvellement des représentations.

Le travail en réseau se situe de plain-pied du côté de la vie : il interpelle nos rigidités, nos tendances à se blottir et se conforter dans des modèles qui nous semblent l'idéal de l'évidence et de la clarté.

Il nous fait évoluer et nous préparer à l'évolution : à évoluer avec les autres et non contre les autres. Le dialogue enrichit et ne dépossède pas.

#### **Les apports du réseau et l'importance du don...**

Très vite nous étions appelés à nous demander ce que pouvait individuellement et professionnellement nous « apporter concrètement » de travailler en réseau. A cette interrogation, il nous fallait apprendre à répondre par un renoncement : renoncer à savoir à l'avance ce que cela rapporte et donc accepter de donner sans savoir quand et si nous aurons un retour, si nous allons enfin recevoir. Le plus délicat fut dans ce paradoxe : admettre que « plus je

donne et moins je suis vulnérable ». Comprendre que la circulation des informations, la confrontation en apparence chaotique des représentations, l'ouverture à la diversité des idées et initiatives, nous rendent à chaque fois plus forts, à la fois pour nous-mêmes et pour tout le groupe auquel nous nous sentons reliés.

**Les apports du réseau et l'importance du don, constituent un cadre favorisant l'évolution**

Chacun a engagé un travail à la fois sur sa perception de son réseau aujourd'hui et sur la façon dont il s'imagine le faire évoluer. Cela a donné lieu à une grande richesse et une grande variété de représentations et de conceptions. Irréductibles les unes aux autres, ces diverses représentations témoignaient d'une cohérence propre.

Leur ensemble constituait justement un « réseau de réseaux » auquel l'institution apporte vie, soutien et cohésion. Et cette richesse ne procède pas d'un modèle ou d'un cadre imposé préexistant, mais provient directement de l'émergence collective de chacune des représentations subjectives.

**En vue de transformer la réflexion en action**

Reste toujours, après la réflexion, la question de la transformation en action. C'est là une des originalités de ce travail en réseau : il ne se pense pas, ne se structure pas à la façon d'un modèle établi à l'avance qui viendrait régenter les échanges et les pratiques. Par l'attitude personnelle de chacun des acteurs, le travail produit de lui-même ses effets collectifs. Il nous pousse et il pousse l'autre à travailler de la même façon. Celui qui travaille en réseau pousse les autres à le faire ou à se déconnecter. Il s'agit là de l'impulsion d'un style qui oblige à l'évolution. Au lieu d'une obligation imposée, nous découvrons une nécessité qui émerge directement de la pratique. Ce qui a pour effet naturel de faciliter le transfert à ses collaborateurs et partenaires : l'échange oblige à l'échange et prend le pas sur la rétention. Toute tentative de rétention et de mise à l'ombre d'informations fait prendre à celles-ci d'autres chemins qui les retournent inéluctablement à la lumière. Chaque collaborateur découvre que nous avons tous à gagner à faire circuler les idées, les

propositions, les projets, les analyses.

**Et tout cela dans une éthique partagée**

Rien de cela ne peut se vivre sans des règles d'échanges et sans l'adhésion à des règles professionnelles et à une éthique partagée. Les directeurs de MJC en sont très conscients : le réseau enrichit l'institution autant qu'il s'enrichit d'elle. S'en déconnecter, c'est se priver de toutes ces sources d'évolutions se nourrissant mutuellement et appauvrir sa pratique dans une vision à très court terme. Le travail a montré combien l'approfondissement et l'optimisation de ses compétences individuelles passe par le collectif. Aucune des productions les plus singulières, les plus personnelles et les plus originales n'aurait pu émerger sans toute une réflexion collective, menée et travaillée sans relâche. ■

Norbert CHATILLON  
Formateur, consultant

Références bibliographiques :

Joël de Rosnay *L'Homme symbiotique*, Seuil, 1995, notamment pp. 85-93

Charles Handy *Le temps des paradoxes* Village Mondial, 1995