

SOMMAIRE

 animerunreseau.preprod.lamp.cnrs.fr/animer



1 – ACCUEILLIR, REMERCIER UN MEMBRE

• Accueillir un nouveau membre dans le réseau

Dans la majorité des cas, l'inscription d'un nouveau membre à un réseau se fait par simple inscription à la liste de diffusion, inscription validée par le propriétaire de la liste en question. Généralement, ce "propriétaire" fait partie de la structure d'animation. Dans la mesure où les membres sont amenés à avoir un rôle actif dans le réseau, cette procédure minimaliste gagnerait à être enrichie par :

- une description (sur le site web) des modalités et des conditions pour devenir membre du réseau ;
- un mail personnalisé de bienvenue, accompagné de la charte du réseau et des règles de fonctionnement de la liste ;
- selon la taille du réseau, le nouveau membre peut être invité à se présenter sur la liste de diffusion (ou dans une réunion en présentiel lors de rencontres ou de formations) ;
- selon le type de réseau, la demande peut être plus formalisée, via un dossier, un formulaire, etc.

Dans tous les cas, l'idée est de rendre le nouveau membre actif dès son arrivée dans le réseau.

• **Accueillir un nouveau membre dans la structure d'animation**

Il est important pour la dynamique du réseau de renouveler les membres de la structure d'animation selon les modalités définies dans la charte du réseau :

- pour avoir un apport de nouvelles idées ;
- pour lui confier des missions particulières ;
- pour remplacer un membre sortant.

Pour une intégration réussie, la nouvelle recrue doit connaître les missions du réseau et celles de la structure d'animation avant que lui soit confiée une tâche spécifique avec des responsabilités. Une période de recouvrement (« tuilage ») entre la personne sortante et la remplaçante peut s'avérer nécessaire selon la fonction.

L'animateur doit s'assurer que la personne comprend bien la finalité et les objectifs du réseau, sa place dans l'institution. Quelle que soit la façon dont la personne a été intégrée à la structure d'animation (cooptation, élection,...), elle devrait toujours être accueillie lors d'une réunion en présentiel au cours de laquelle les rôles et responsabilités de chacun des autres membres seront présentés.

Le nouveau membre doit avoir accès à toutes les documentations et archives du réseau (d'où l'importance de l'existence d'une gestion électronique des documents) afin de connaître l'historique du réseau, les actions en cours et se projeter plus facilement dans ses missions et actions.

A noter que cette arrivée perturbera inévitablement l'ensemble de la structure d'animation (mise en exergue de dysfonctionnements comme par exemple difficulté de transmission des documents, dérive du modèle d'animation qui devient hiérarchique, manque de communication, peu/pas de méthodes de travail,...). La structure d'animation devra retrouver un nouvel équilibre pouvant passer par une redéfinition des rôles de chacun, une révision des processus de décision, d'actions... Il est de la responsabilité de l'animateur d'accompagner ce processus d'intégration et de changement.

Le processus d'intégration d'un nouveau membre à la structure d'animation peut être facilité par une lettre de mission précisant une décharge de temps (c'est le cas des réseaux de la Mission pour l'interdisciplinarité et des agents CNRS) visée par le supérieur hiérarchique de l'agent. Dans ce cas, il a toute légitimité et soutien pour s'investir.



• **Gérer un départ**

Dans la structure d'animation, si un membre veut partir, il est impératif qu'il y ait un préavis de départ (modalité à préciser dans la charte) pour assurer la continuité des missions du partant. Il doit en effet se soucier de la transmission des documents et informations en sa possession.

D'autre part, il est important de remercier et valoriser publiquement le travail réalisé au service de la communauté, l'implication du partant. Ceci peut être fait par exemple, lors de la dernière réunion avec lui, ou alors dans un mail largement diffusé.

Un départ peut être brutal, comme dans le cas d'une démission. Ce départ peut rendre compte d'un problème qu'il convient d'analyser. Les crises sont l'occasion d'avancer.



2 – MOTIVER LES MEMBRES D'UN RÉSEAU

La nature même du réseau et des relations non hiérarchiques entre ses membres rendent centrale la question de la motivation. De nombreux leviers peuvent -et doivent- être actionnés.

Actifs/ Passifs : Faut-il exclure tous ceux qui ne font rien ?

Dans un grand groupe qui s'inscrit dans la durée, le % des pro-actifs (ceux qui proposent, qui sont à l'initiative) est relativement constant : entre 1 et 5 %. 10 à 20% des membres sont réactifs (ils répondent positivement aux demandes et réagissent). Le reste des membres est passif ou observateur.

Attention : cette règle ne fait pas référence à une personne mais à un rôle qui peut évoluer avec le temps pour une même personne en fonction, par exemple, de son intérêt pour le sujet traité, de sa disponibilité, du sentiment de la "place disponible" au sein du groupe : les "passifs" sont susceptibles de devenir actifs quand les conditions changent. Il est donc important de prendre soin de ces personnes en les informant de ce qui se passe dans le réseau pour leur laisser l'opportunité de devenir actives.

(1) William C. Hill, Participation inequality, 1992, d'après Jean-Michel Cornu (cornu.viabloga.com)

Comment renforcer l'implication des membres ?

Le sentiment d'appartenance et la reconnaissance constituent les bases nécessaires à l'investissement de chacun dans le réseau. Par ailleurs, il est essentiel de créer et d'entretenir un climat de confiance entre la structure d'animation et les membres, à l'intérieur de la structure d'animation, entre les membres, entre le réseau et les institutions. Écoute, dialogue, organisation, transparence sont les piliers de cette confiance.

Les niveaux d'implication des membres du réseau évoluent évidemment au cours du temps en fonction des activités propres de chacun et de ses centres d'intérêt. L'idée n'est pas que tout le monde soit actif en même temps mais que la dynamique du réseau et la motivation individuelle donnent à chacun la possibilité d'avoir une place reconnue et de contribuer ainsi aux objectifs du réseau.

Concrètement, il est, par exemple, important de :

- diversifier les types d’actions pour permettre à tous les membres du réseau ayant des sensibilités différentes de se mobiliser selon leurs compétences spécifiques et centres d’intérêts ;
- favoriser les échanges au travers de moments conviviaux plus ou moins formalisés, des temps de discussion libre au cours d’évènements (assises, de journées thématiques...) Dans ce cas, l’apport de l’animateur n’est pas de prévoir le contenu du temps d’échange, mais de penser le cadre du moment (lieu, durée, logistique) et d’être vigilant à ce que chacun y trouve son compte y compris les plus introvertis ;
- mettre en avant, autant que possible, les bilans positifs (que les retours soient internes ou externes), les investissements, les réussites qu’elles soient individuelles ou collectives. Ceci peut être fait dans un bilan annuel, lors d’une formation, lors de rencontres, etc. ;
- lorsque des points négatifs sont soulevés, mettre plutôt le focus sur les axes d’amélioration et accompagner les acteurs dans l’identification de ces axes et sa traduction en plan d’action.

Concernant la reconnaissance des membres du réseau, il est très important de prendre le temps de reconnaître le travail effectué, remercier, encourager les initiatives. Ces remerciements auront plus de valeur s’ils sont adressés en public.

3 – RENFORCER LE SENTIMENT D’APPARTENANCE À UN RÉSEAU

Le sentiment d’appartenance est important. Il fait partie des fondements de la motivation humaine au même titre que le sentiment de compétence et le sentiment d’autonomie. Par défaut, les membres du réseau ont tendance à être passifs et consommateurs. Il est alors important d’insuffler un sentiment d’appartenance qui permettra de renforcer la cohésion du réseau.

Le sentiment d’appartenance à un réseau est renforcé par des aspects comme :

• L’image

- il convient de choisir un nom de réseau représentatif et facile à mémoriser et ainsi qu’un logo ;
- il est possible de fournir aux membres des « goodies utiles », avec la marque du réseau (stylos, bloc-note, mug, etc.).

• La communication

- la diffusion d’informations pertinentes et au bon moment sur la vie du réseau sur la liste de diffusion ou lors des rencontres permet de renforcer le sentiment d’appartenance ;
- la mise à disposition d’un annuaire avec les compétences et expertises des membres est un plus ;

- La maîtrise d'outils collaboratifs est nécessaire.

• **L'implication des membres**

- lorsque les objectifs et référentiels communs sont clairement définis et co-construits, des repères sont partagés, même et surtout lorsqu'ils évoluent dans le temps ;
- la consultation des membres pour les décisions importantes devrait être la règle par défaut ;
- les membres du réseau devraient être sollicités pour l'organisation des actions du réseau (formations, rencontres...) ;
- lorsque le rôle des membres est précisé cela donne des pistes sur ce que peut apporter un membre au réseau ;
- les rencontres régulières, l'attribution de prix, ... permettent de créer des rituels pour renforcer le sentiment d'appartenance.

• **Des privilèges accordés aux membres**

des ressources à accès limité leur sont proposées ainsi que des actions de formation.

Pour les réseaux métiers, en général, il est plus facile de développer un sentiment d'appartenance car les membres partagent des centres d'intérêt communs. Pour les réseaux où la thématique n'est pas dans le cœur de métier des membres, c'est moins aisé. En tout état de cause, la contribution d'un membre au réseau renforce le sentiment d'appartenance du membre et réciproquement un membre du réseau aura d'autant plus envie de contribuer au réseau qu'il se sentira « appartenir au réseau ». Le sentiment d'appartenance favorise naturellement l'entraide entre les membres du réseau.



4 – DYNAMISER

Le réseau est une structure souple et vivante : il a été créé, évolue, et disparaîtra lorsqu'il n'aura plus lieu d'être. Pendant sa durée de vie, la dynamique du réseau fluctue. L'animation joue un rôle essentiel dans le maintien ou le renforcement de sa dynamique.

Comment renforcer la dynamique de groupe ?

- diversifier les modalités et les lieux de rencontres : ateliers, formations, forums, rencontres annuelles, tables-rondes, etc. ; (voir fiche sur des exemples d'action réseau)
- susciter l'intérêt des participants : définir les objectifs en fonction des besoins exprimés par le groupe ;
- favoriser et veiller à une bonne circulation de l'information et de la parole.

« Tout le monde est un génie, mais si vous jugez un poisson à sa capacité à grimper à un arbre, il croira toute sa vie qu'il est stupide » . Cette citation, souvent attribuée à tort à Einstein, suggère que bien connaître les membres de son réseau est essentiel.

Si malgré tous ces conseils, votre réseau ou un groupe de travail “s’endort”, comment le réveiller ?

L'idée n'est pas nécessairement de réactiver à tous prix le réseau ou le groupe de travail, mais au moins d'identifier ce qui se passe pour proposer des actions correctrices ou éventuellement clore le réseau et/ou le groupe.

Il est important de travailler sur cette question avec l'ensemble du groupe sur toutes les étapes (diagnostic, plan d'actions, décision). établir un diagnostic (faire une enquête) sur les raisons de cet “endormissement” en questionnant à minima les membres et l'animateur sur les causes et en les interrogeant sur leurs souhaits.



Les causes les plus fréquentes de “chute de régime” d'un collectif :

- objectifs pas clairs, non pertinents ou trop ambitieux qui paralysent le groupe
- cadre, rôles et/ou responsabilités associées mal définies
- manque de disponibilité des membres, notamment de l'animateur
- manque de compétences d'animation
- pas suffisamment de processus participatifs
- conflits non résolus

2) le cas échéant, construire un plan d'actions et refaire un point après quelques semaines/mois de fonctionnement.

3) prendre une décision collective sur la suite de ce groupe/réseau

Si le groupe ne fonctionne pas il est légitime de le clore pour éviter de disperser temps et l'énergie des membres qui pourront se réinvestir ailleurs.

5 – CRÉER DU LIEN

La finalité d'un réseau étant de faire progresser les pratiques et les connaissances par le partage d'expériences et de savoir-faire, il est primordial pour les membres de se sentir en lien.

Les échanges sur une liste de diffusion ou la participation « passive » à une manifestation, etc. ne sont pas suffisants pour créer du lien et une cohésion au sein du réseau. Pour ce faire, il faut échanger, co-construire, s'impliquer dans des actions communes et trouver du sens à son implication dans le réseau.

C'est le rôle de la structure d'animation de prévoir ces moments, par exemple, en :

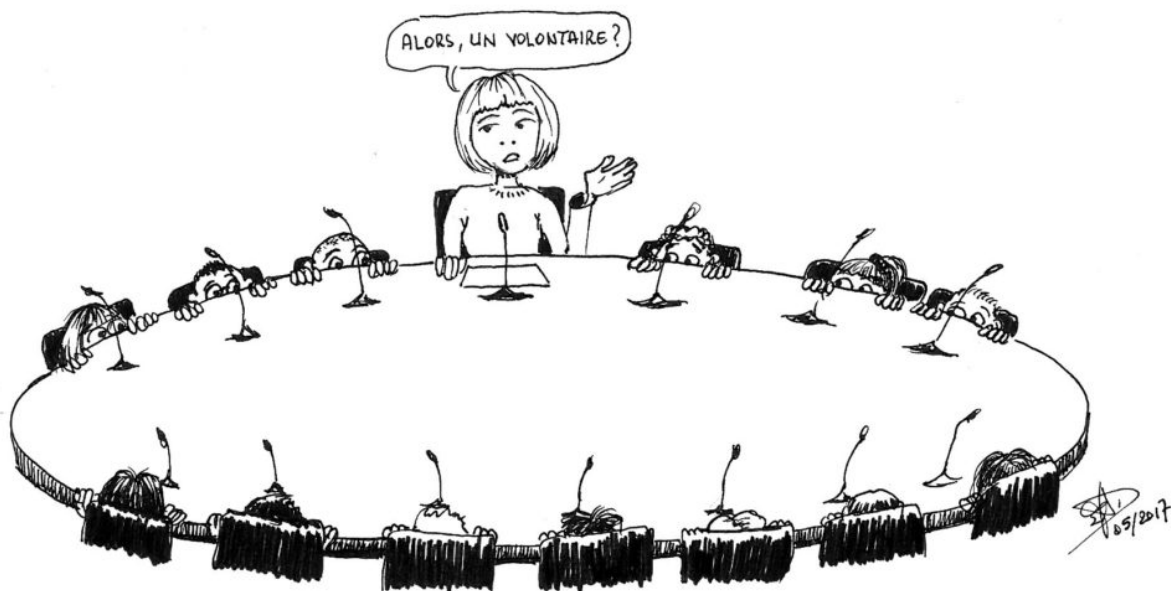
- privilégiant des rencontres en présentiel ;
- proposant de travailler en sous-groupes, ce qui favorise la connaissance mutuelle ;
- prévoyant des moments d'échanges qui amènent un regard nouveau sur l'autre, pas seulement professionnel (par exemple : activité « brise-glace » présentée en *annexe 1*, se présenter de façon originale et conviviale, faire connaissance autrement, partager des activités ludiques, etc.) ;
- mettant en place des séquences, qui peuvent être très courtes, où les participants se sentent libre d'exprimer leurs ressentis, leurs émotions (par exemple : échange des impressions à la fin d'une réunion de travail, introduction de notes humoristiques).

6 – SAVOIR DÉLÉGUER

• Savoir déléguer : des règles incontournables.

Déléguer, c'est confier à une personne la réalisation d'un objectif ainsi que les responsabilités qu'il sous-tend.

Déléguer est un moyen de motiver et responsabiliser les membres de la structure d'animation du réseau. La délégation devient aussi nécessaire lorsque le domaine de responsabilités de l'animateur principal devient tellement vaste qu'il ne peut plus tout gérer seul. Il doit donc déléguer une partie de ses responsabilités à d'autres afin d'assurer le bon fonctionnement du réseau. L'animateur doit néanmoins s'assurer que la responsabilité déléguée est effectivement prise en main. Ceci implique une bonne définition du périmètre des responsabilités confiées.



• Les principes de la délégation

- Il faut choisir une ou plusieurs personnes qui soient tout à fait capables d'accomplir cette mission, puis leur donner autorité, publiquement devant l'ensemble de la structure d'animation par exemple, pour l'accomplir ;
- Il convient de communiquer clairement :
 - la nature de la mission ;
 - son contexte, son importance ;
 - les délais impartis ;
 - des points de vérification avant échéance du délai ;
- Il faut veiller à ne pas déléguer uniquement les missions ingrates ou trop complexes, démotivantes pour les collaborateurs. Il faut déléguer aussi bien les activités intéressantes, gratifiantes et qui permettent une évolution, que les tâches les plus « pénibles » ;
- Il convient de déléguer progressivement et de ne pas transférer trop de responsabilités en même temps ;
- Anticiper le plus possible est important : ne pas attendre qu'une crise surgisse pour déléguer ;
- Communiquer autour de cette délégation : lorsque l'on assigne une mission à quelqu'un, il faut s'assurer que tout le monde sait que cette personne en a la responsabilité et l'autorité pour la mener à bien ;
- Assurer le suivi de l'avancement des activités et donner à la personne un retour constructif sur les résultats ;
- Il convient de maintenir une cohérence entre les attentes initiales et les résultats. En cas de modification des objectifs, en informer la personne déléguée ;
- Enfin, ne pas négliger de valoriser la personne qui a accepté la délégation.

Exemple : déléguer l'organisation d'un évènement

7 – GÉRER DES SITUATIONS DIFFICILES

L'animateur peut être confronté à des situations difficiles, voici quelques exemples de situations le plus couramment rencontrées, ainsi que des conseils pour aider à les résoudre.

- Le cas particulier d'attitude en réunion (du leader à l'agressif) ;
- La personne qui ne fait pas la tâche pour laquelle elle s'est engagée (le « dit oui/fait non ») ;
- Les absences répétées aux réunions ;
- Des membres de la structure d'animation passifs ;
- Des difficultés à gérer l'activité d'animation du réseau et son travail personnel ;
- La gestion de conflits.

Dans tous les cas, des échanges avec d'autres animateurs sur les pratiques constituent des pistes très riches pour la gestion de ces situations difficiles. Les pairs ont très souvent rencontré des difficultés similaires et il est assez rare qu'aucune solution n'ait été trouvée par l'un ou par l'autre.

Exemple : un participant refuse l'activité proposée

Il arrive, rarement certes, qu'un participant refuse de participer à une activité perçue comme "ludique" ou utilisant des postits ou impliquant une dimension corporelle ou émotionnelle ou faisant appel à une approche artistique ... C'est normal ! parce que les personnes n'ont pas l'habitude de se dévoiler dans le contexte professionnel la part d'intimité qui est "convoquée" dans ces modalités.

Pour prévenir ce genre de problèmes :

- faire attention à ne pas proposer par exemple un exercice visant à renforcer la cohésion d'un groupe (blason) avant un exercice d'inclusion
- éviter l'usage du mot "jeu", préférer "activité" ou "modalité" ou "exercice" ...
- vérifier avec le groupe qu'il est en accord avec la modalité prévue (prévoir un plan B pour le cas contraire)
- prévoir des feuilles blanches ou feutres et paperboard à la place des postits
- le point important est d'être réactifs sur les modalités et de toujours envisager des alternatives ; de toute façon, cela se passe rarement comme prévu, il faut juste être prêt !

Quelle position adopter en tant qu'animateur de la session lorsque cela arrive ?

- entendre le refus et le reformuler
- proposer une adaptation pour la personne
- si la personne refuse toujours, il s'agit de ne pas l'isoler ou la stigmatiser.

Vous pouvez par exemple :

- lui confier un rôle d'observateur

- si vous, l'animateur, êtes relativement disponible, lui proposer de préparer la séquence suivante avec vous (comme co-animateur)
- lui proposer de prendre un temps pour lui
- adapter complètement l'activité pour l'ensemble du groupe

Gestion de conflits

De nombreuses formations de gestion de conflits sont proposées par nos organismes et nous conseillons d'ailleurs aux animateurs de réseau d'en suivre une.



En fait, il est assez rare qu'un réseau soit le siège d'un conflit ouvert et violent. Le caractère non permanent du réseau, l'absence d'obligation de participation au réseau, l'absence d'engagement très fort sont autant de caractéristiques qui conduisent naturellement à la résolution de conflits, soit par le départ d'un des protagonistes ou par un relâchement des tensions.

Il est important de prévenir les conflits dans un réseau et cette prévention passe par :

- l'adoption et la diffusion d'une charte qui clarifie les rôles et engagements de chacun et fixe des règles de fonctionnement ;
- la mise en place explicite de temps de discussion sur le fonctionnement en collectif, notamment dans la structure d'animation. Ceci permet aussi de prendre du recul et de détecter les problèmes avant qu'ils ne génèrent des conflits. En prérequis, il faudra que les personnes en charge de l'animation prennent l'habitude de dire les choses qui vont bien... et les choses qui ne vont pas, dans un climat de confiance et de bienveillance.

Cependant lorsque le conflit est là, il convient d'apporter une solution sans quoi la dynamique du réseau risque d'en être impactée.

Les étapes clés de sortie d'un conflit passent la reconnaissance du positionnement/difficulté de l'autre. Une méthode classique consiste pour chacun à écouter l'autre. Par exemple : exemple A dit à B, puis B reformule ce que A a dit, A corrige éventuellement, B ajuste etc. jusqu'à ce que A et B soient complètement d'accord sur la position de A. Ensuite on procède dans le sens inverse (B dit à A etc.). Dans cette phase on ne cherche surtout pas à trouver une solution, mais à comprendre et reconnaître la position de l'autre. Alors seulement les personnes pourront trouver un compromis.

Ce processus est évidemment grandement facilité par la présence d'une tierce personne qui garantira le respect du cadre, le respect entre les personnes...

– Derrière les positions incompatibles, mettre en évidence les intérêts compatibles.

– Les problèmes deviennent sérieux quand il y a peu ou pas du tout de dialogue : amorcer la discussion, poser le problème .

– Les émotions fortes rendent la situation explosive : faire en sorte que chacun puisse exprimer ses sentiments et préoccupations puis s'attarder sur des éléments factuels.

– Les parties ont tendance à s'attarder sur les différences : identifier les points communs.

– Chacun peut adopter une stratégie défensive et chercher à protéger, justifier sa position : rechercher des solutions, rappeler qu'il faut aller de l'avant.

Lorsque des problèmes de fonctionnement apparaissent, il convient de prendre le temps de les évoquer en réunion par exemple comme suit :

• Échanges sur la nature du problème : il s'agit dans un premier temps de se mettre d'accord sur le ou les problèmes à résoudre. Cette phase est importante car elle comporte une partie de la résolution du problème. Les techniques habituelles de reformulation, explicitation, développement sont les outils de base.

• Travail en petits groupes : chaque sous-groupe essaie d'identifier des pistes pour progresser dans la résolution du problème. Chacun propose ensuite les solutions envisagées au problème.

• L'ensemble du collectif définit un plan d'action précis pour la mise en oeuvre de la solution : qui ? quoi ? quand ? comment ?



8 – ANIMER À DISTANCE

Ce type d'animation nécessite des méthodes et des outils particuliers afin de pallier les difficultés induites par l'éloignement physique : désengagement des membres, difficultés pour certains à participer, déconcentration des participants, communication sans corporalité, sans regard (tout ce qui est informel est perdu).

De façon générale, il est donc nécessaire de renforcer et d'adapter les processus d'animation. Pour le versant technique (outils numériques), il est essentiel de bien les choisir tous ensemble en fonction des objectifs définis en amont et des fonctionnalités attendues. Il est également important de les installer et de les tester bien avant (a minima la veille), autant pour les animateurs que pour les participants. Il faut enfin définir en amont des consignes très claires et les expliquer à tous les participants (objectifs à atteindre, organisation du temps, mode de communication : oral et/ou écrit ...). Afin de faire face à un imprévu technique, il faut avoir prévu un « plan B » (un autre outil, une autre méthode d'animation, une autre date...).

Vous trouverez ci-dessous des liens vers quelques conseils pour plusieurs types d'animation à distance : entre les rencontres, en réunions, en formations ou en séminaires.