

# SOMMAIRE

---

 [animerunreseau.preprod.lamp.cnrs.fr/organiser](http://animerunreseau.preprod.lamp.cnrs.fr/organiser)



**Cette partie aborde la question de la définition du réseau et de ses invariants par rapport aux autres types d'organisation.**

**Un réseau est constitué par ses membres qui se réunissent autour d'une problématique technologique, d'un métier ou une thématique scientifique. Afin de rendre productif et pérenne ce réseau, une structuration s'avère indispensable et passe par l'établissement d'une charte du réseau, par la constitution d'une structure d'animation, par l'animation elle-même et enfin par la capitalisation des savoirs, productions etc.**

**1 – LES DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANISATION**

**2 – LE CYCLE DE VIE D'UN RÉSEAU**

**3 – RÉSEAU ET BESOINS**

**4 – UNE CHARTE**

**5 – QUI FAIT QUOI ?**

**6 – LA STRUCTURE D'ANIMATION**

**7 – GOUVERNANCE PARTAGÉE**

**8 – CAPITALISER**

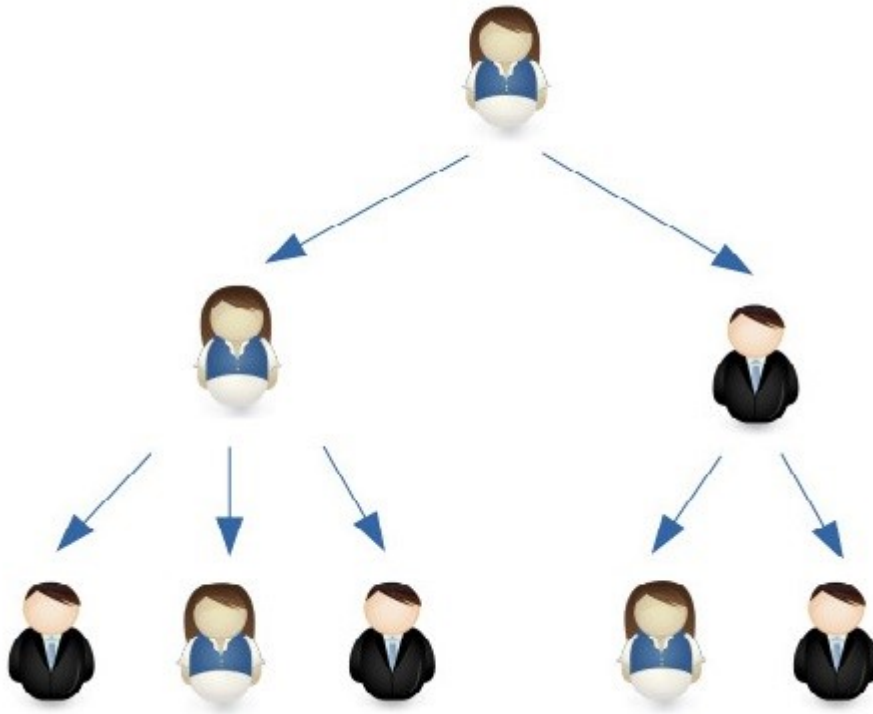
**9 – POINTS DE VIGILANCE**

## 1 – LES DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANISATION

---

Les organisations répondent au besoin de « produire » collectivement. De façon schématique, on distingue trois types d'organisation, même si aujourd'hui les structures ont tendance à intégrer simultanément ces trois modes d'organisation.

### Structure pyramidale

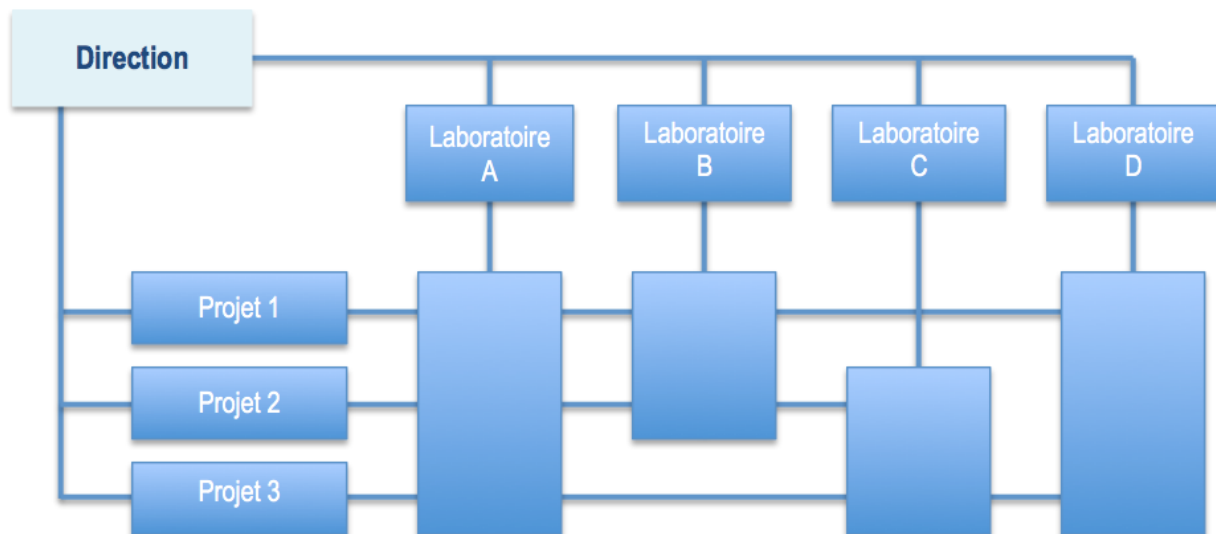


Ce modèle est le plus ancien. Il s'organise autour de l'idée de pouvoir vertical et globalement centralisé, descendant, intégrant des mécanismes de délégation. Ce type de structure est relativement efficace dans un environnement stable et maîtrisé.

### *Structure organisationnelle pyramidale*

#### **Structure matricielle**

Dans les années 90, l'arrivée de fonctions support (informatique, documentation...) et le développement du travail en mode projet ont fait émerger une structuration de type matricielle. La notion hiérarchique continue d'exister mais les liens sont transverses. Ce modèle ne se substitue pas au précédent mais se plaque sur celui-ci et permet de répondre à un environnement qui évolue. Les compétences sont alors valorisées, chaque entité ayant une mission spécifique. Apparaît fortement avec ce modèle le concept de responsable fonctionnel en regard du responsable hiérarchique.



### Structure organisationnelle matricielle

Exemple : au sein du CNRS, par rapport à l'organisation pyramidale en instituts / laboratoires / directeur.trice.s / chercheur.e.s..., les directions fonctionnelles sont transversales. C'est le cas de la direction des ressources humaines (DRH), de la direction des systèmes d'information (DSI) ou encore des projets inter-laboratoires.

### Organisation en réseau

Cette organisation s'ajoute aux deux autres structures dans un environnement complexe et est dictée par une volonté d'évoluer rapidement, d'accroître la capacité d'adaptation et la souplesse de l'organisation. Le besoin d'innover et d'être réactif aux changements impose bien souvent une structure en réseau.

Un réseau est un ensemble de personnes ou de groupes de personnes ayant un pôle d'intérêts communs et se reliant pour échanger des expériences et des informations en vue d'atteindre ensemble des objectifs définis. Un réseau est un « état souple de coopérations ».

Dans une structure en réseau, le pouvoir est diffusé dans l'organisation, il n'y a pas de niveaux hiérarchiques, mais une structure d'animation ou de coordination. Un réseau se caractérise par un grand niveau de pragmatisme : il s'agit d'avancer ! Les membres du réseau sont responsabilisés, ils ne se réfèrent pas à un responsable qu'il soit hiérarchique ou fonctionnel. Le travail se fait en équipe. Les échanges, la créativité, la nouveauté, le changement sont nécessaires à la dynamique du réseau. Le réseau s'inscrit dans un cadre souple avec un référentiel qui peut être une charte ou un document fédérateur.

#### Les invariants d'un réseau

**Quel que soit le type de réseau, on peut identifier quatre invariants :**

- **le collectif est animé par une structure d'animation ;**
- **les membres ont des rôles définis ;**
- **il existe un ensemble de règles énoncées dans une charte ;**
- **les productions du réseau sont capitalisées.**

## **Quelques exemples d'actions de réseau : c'est par là !**

### **Typologie des réseaux**

Au CNRS, il existe différents types de réseaux décrits dans le document intitulé « Visibilité et reconnaissance des réseaux professionnels du CNRS ». • **Les réseaux fonctionnels (ex. le réseau des services Partenariat et valorisation des délégations régionales)** Portés par une direction fonctionnelle, ils regroupent des professionnels du métier exerçant leur activité à plein temps. Cette forme de réseau ne nécessite ni financement spécifique, puisque les actions sont prises en charge par la direction, ni reconnaissance particulière puisqu'il s'agit de partage d'informations et de pratiques dans le cadre de l'activité professionnelle ordinaire. • **Les réseaux coordinateurs (ex. les réseaux de correspondant.e.s formation dans les laboratoires)** Il s'agit de réseaux animés par une direction fonctionnelle à destination d'agents exerçant l'activité à temps partiel en plus de leur métier. Ces réseaux permettent de coordonner les actions, développer les compétences de ces agents non-experts et de limiter le sentiment d'isolement. Le besoin de reconnaissance existe pour les membres du réseau car l'activité exercée constitue une charge de travail supplémentaire. Par ailleurs, il n'existe pas de besoin spécifique de financement car les actions sont prises en charge par la direction fonctionnelle. • **Les réseaux technologiques (ex. RÉMiSoL, le réseau des microscopies à sondes locales)** Animés par des expert.e.s de la technologie, ils rassemblent des personnels utilisant les mêmes technologies au sein de plusieurs laboratoires et parfois dans des disciplines différentes. Le besoin de reconnaissance existe pour les animateurs de ces réseaux car leur action exige une forte implication et les besoins en financements sont réels. • **Les réseaux métiers (ex. RESINFO, la fédération de réseaux d'administrateurs systèmes et réseaux)** Ils fédèrent une communauté pratiquant le même métier (souvent une même famille professionnelle dans le REFérentiel des Emplois-types de la Recherche et de l'ENseignement Supérieur) mais sont le fruit d'initiatives de terrain. Ils ont pour objectif de participer au maintien et au développement des compétences entre agents partageant des compétences communes et de limiter l'isolement professionnel. Ils essayent d'anticiper les évolutions des métiers. Les besoins de reconnaissance et de financement sont réels pour permettre l'existence et le fonctionnement de ce type de réseau. • **Les réseaux thématiques de recherche (ex. le réseau des Zones Ateliers)** Ce type de réseau rassemble des laboratoires ou individus autour de questionnements scientifiques sur une problématique spécifique donnée. Il est porté par un des dix Instituts du CNRS.

## **2 – LE CYCLE DE VIE D'UN RÉSEAU**

---

**Comme cette partie est un peu “théorique”, nous proposons aux lecteurs pressés un mini résumé : il est question ici de la naissance et de la mort d'un réseau avec toutes les phases de son évolution : conception, lancement, croissance et maturité ... Le point à retenir est que les modalités d'animation, les actions à mener diffèrent selon les phases du cycle de vie.**

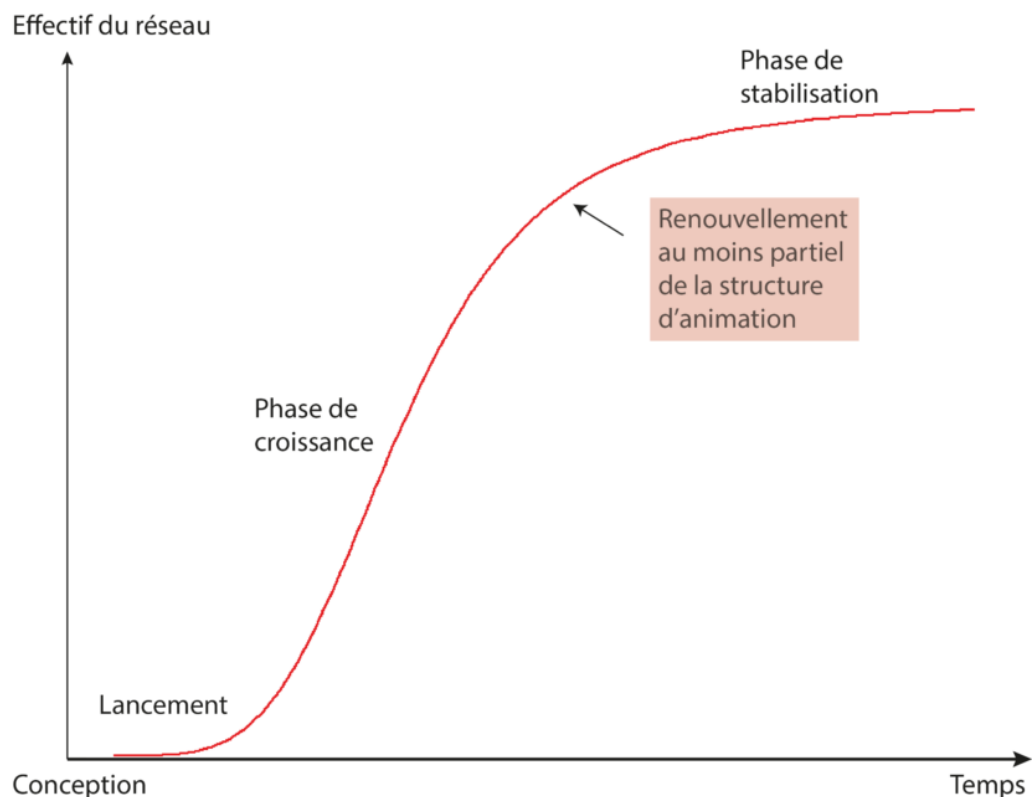
**Allons-y !**

La notion de cycle de vie est évidente et intuitive dans le cas d'un organisme vivant. Elle commence à être bien répandue s'agissant d'un produit. On a moins l'habitude de l'aborder dans le cadre d'un groupe de personnes. Et pourtant c'est une caractéristique de la dynamique de groupe. De nombreux chercheurs, psychologues, sociologues se sont penchés sur la façon dont un groupe naît, se développe – dans le cas présent autour d'un thème, d'un objectif, d'un objet de recherche ou de soutien à la recherche – puis lorsque la dynamique n'est plus suffisante pour une raison ou une autre le groupe s'essouffle et s'éteint.

Il est d'ailleurs dommage de ne pas consacrer le temps et l'énergie qu'il faudrait à la « fin de vie » d'un collectif. Trop souvent, les collectifs meurent en pointillé, sans qu'on y prête vraiment attention. Les réunions s'espacent, les « livrables » sont oubliés, les membres sont moins présents et c'est la fin ... sans fin.

Poser un regard sur le réseau comme un objet en vie, c'est rester attentif à toutes les étapes de son cycle de vie. Et cela permettra de recommencer un cycle sur une autre thématique, un autre contexte, un autre jour !

Dans le schéma ci-dessous, les principales phases du cycle de vie d'un réseau sont présentées. Ce schéma n'indique pas la fin de vie du réseau. Elle peut survenir à n'importe laquelle de ces étapes.



## Cycle de vie d'un réseau

Les différentes phases sont :

- La phase de conception correspond à l'émergence d'idée initiale, partagée en général par un nombre réduit de personnes. C'est le moment où l'idée bouillonne, ou l'évidence de la structure de type « réseau » apparaît, où les objectifs commencent à prendre forme et les méthodes de lancement et de « recrutement » se dessinent. Éventuellement l'idée est validée avec les tutelles.
- La phase de lancement est le moment où se définit, souvent de manière implicite, la façon dont une personne devient membre du réseau. Cette phase peut s'avérer assez délicate. C'est aussi le moment où les rôles commencent à devenir plus clairs sans pour autant qu'ils soient très explicites. Cela peut aussi être un moment très vivant, très moteur puis il s'agit de fédérer des personnes qui étaient jusque-là isolées.
- Dans la phase de croissance se développent les actions mutualisées en réponse aux besoins des membres. C'est aussi souvent dans cette phase que le réseau a l'occasion de revenir sur son cadre et son fonctionnement L'organisation du groupe sera alors bien établie, les rôles également. Il est facile de « recruter » de nouveaux membres. Les animateurs sont encore dans la dynamique du lancement. La motivation pour le collectif est première. Tout va bien, le niveau d'activité est excellent. Pendant cette phase, il est important de s'interroger continûment sur le fonctionnement du réseau, sur le maintien de sa dynamique, sur les leviers de motivation, sur le niveau de délégation, sur la réponse aux besoins, etc.,
- La phase de maturité se caractérise par un ralentissement du rythme de croissance de l'effectif du réseau. Parfois les membres les plus actifs se désengagent. Progressivement, il est constaté que le consensus lors de prises de décision est plus difficile à atteindre. L'ancienneté du réseau impose un renouvellement (au moins de la structure d'animation), sans quoi, la promesse de progrès faite aux membres risque de ne plus répondre à leurs attentes. Leur propre activité, leurs motivations, leurs évolutions personnelles les incitent alors à se détacher du réseau.

Un réseau est un système dont il faut assurer la « maintenance » régulièrement, sinon il va mourir. Se fixer un rendez-vous annuel pour prendre le temps de regarder si on est toujours d'accord sur les objectifs, si les modalités de fonctionnement conviennent à tout le monde, si les systèmes de régulation font consensus, etc., est un bon moyen d'assurer une bonne santé au réseau.

Les outils présentés dans ce guide sont aussi des dispositifs destinés à maintenir le réseau dans une bonne dynamique, en anticipant les ralentissements, les essoufflements, en maintenant un bon niveau de motivation collective. Et cela commence par des aspects d'organisation !

### **3 – RÉSEAU ET BESOINS**

---

Le réseau est le lieu où s'expriment un certain nombre de besoins comme :

- partage de savoir-faire, de compétences
- information
- formation
- matériel, instrumentation (prêt, aide à l'utilisation)

- outils applicatifs (logiciels partagés...)
- solutions techniques ou astuces
- etc.

Ces besoins devraient idéalement être recueillis en continu pour faire évoluer les types d'actions et leur contenu. Nous vous proposons ci dessous quelques méthodes expérimentées par des réseaux pour recueillir les besoins :

- Réaliser une enquête auprès des membres, soit en envoyant un questionnaire sur la liste de diffusion, soit en faisant cette enquête lors d'une formation, d'une rencontre ou d'une journée thématique. Cette dernière formule amène un taux de réponse bien supérieur et des réponses de meilleure qualité en général.
- A l'occasion de rencontres, il est peut être très riche de prévoir des temps de discussions informelles pour recueillir d'éventuels besoins ; les échanges sont plus productifs car interactifs mais la difficulté est alors de prendre des notes ...
- Prévoir un temps spécifique animée sous forme dynamique (table ronde, petits groupes de travail ponctuels, méthode des post its, etc) dédié au recueil des besoins des membres du réseau.
- Les temps d'évaluation de formations ou de rencontres/conférences sont des moments privilégiés à cet effet.
- L'analyse des échanges de mails sur une liste de diffusion constitue un moyen complémentaire d'identification des besoins.
- Les conclusions d'un travail de veille spécifique à l'objet du réseau constituent une ressource précieuse pour anticiper des besoins à venir.
- Selon la taille du réseau, il peut y avoir des référents formation qui alimentent la liste des besoins.
- Des échanges avec les conseillers formation des délégations du CNRS, à partir de leur analyse des plans de formation des unités, peuvent être très riches en complément.
- Enfin, il pourra être très utile, voire indispensable pour la structure d'animation de se rapprocher des instituts du CNRS, des organismes de recherche concernés, des chercheurs et personnels techniques et des industriels pour que les activités du réseau soient en cohérence avec la politique scientifique de l'institution.

Mais que faire de cette liste à la Prévert ?

C'est là que la stratégie ou l'orientation technique/scientifique de la structure d'animation entre en jeu : il s'agira de faire des choix, fixer des priorités et dans tous les cas, expliquer ces choix aux membres du réseau. Nous vous suggérons dans tous les cas de garder un historique des demandes.

## **4 – UNE CHARTE**

---

La charte est un élément structurant important pour assurer la pérennité du réseau et son bon fonctionnement. Elle est élaborée et/ou validée par la structure d'animation et a vocation à être connue et communiquée à tous les membres du réseau. Elle doit faire

l'objet d'une révision régulière (tous les ans).

Elle comporte *a minima* :

- le nom du réseau ;
  - la finalité du réseau : elle répond à la question du « pourquoi », du sens du réseau ;
  - la définition du réseau : son périmètre (thématique, institutionnel, géographique), son type (fonctionnel, métiers...) ;
  - les objectifs correspondent au « pour faire quoi », dans le court-moyen terme avec l'idée d'une action finalisée. Les objectifs traduisent la finalité dans des actes concrets ;
  - une description de la structure d'animation;
  - Le rôle des membres du réseau (quels sont leurs types de contribution, quelles sont leurs possibilités) ?
  - les principes de fonctionnement du réseau, les règles qui doivent éclairer les zones de flou, les droits et devoirs de chacun, par exemple dans les modalités de désignation et de renouvellement, etc. ;
- Ne jamais oublier qu'une bonne règle est : applicable, utile, contractuelle, souple !



Exemples de charte réseaux :

- Charte du Réseau Technologique de Microscopie de Fluorescence Multidimensionnelle
- Charte du Réseau des Mécaniciens
- Charte du Réseau RESINFO

## 5 – QUI FAIT QUOI ?

---

### • Rôle des membres

Les membres d'un réseau ont un rôle qui est essentiel, le réseau n'existe pas sans ses membres. Expliciter ce rôle dans la charte est un bon moyen d'engager davantage les participants dans le collectif et les faire passer d'une attitude passive à un rôle actif. Vous trouverez ci-dessous une liste non exhaustive d'exemple de rôles. Chaque membre du réseau devrait au moins remplir un de ces rôles.

Dans cet esprit, le processus d'adhésion d'une personne à un réseau, processus qui lui confère donc le statut de membre du réseau, devrait idéalement être un peu plus formalisé qu'une simple inscription sur une liste de diffusion : *a minima* lui transmettre la charte et expliciter ce qui est attendu d'un membre du réseau.

### Exemples de rôles et devoir d'un membre

- contribuer à la liste de discussion,
- participer à l'organisation d'événements,



- participer à la préparation d'action (prévoir une intervention sur une thématique / Retour d'expérience),
- participer aux actions (présence aux formations, participation aux GT en tant que participant ou animateur),
- porter un groupe de travail ou y participer,
- exprimer leurs besoins et suggestions (force de propositions),
- présenter le réseau vers l'extérieur (ses actions, son fonctionnement, ...),
- faire des retours à la structure d'animation sur les actions (les améliorations à apporter),
- fournir une expertise (auditeur, formateur, référent technique...),
- peuvent rejoindre la structure d'animation.

### • Rôles de l'animateur

Dans la suite, on ne parle pas d'animateur mais de structure d'animation ; Pour autant, même au sein de la structure d'animation ou de n'importe quel groupe, que ce soit pour une simple réunion ou une mission qui s'étale sur une longue durée le rôle d'animateur existe.

Il nous paraît important ici de rappeler quelques principes à ne pas oublier quand on prend la "casquette" d'animateur : en situation d'animation, l'animateur (avec sa casquette) n'est pas un "expert" du domaine technique ou scientifique mais un "expert" du processus d'animation et, même si il est particulièrement compétent sur le thème abordé, il doit laisser cela de côté (pas simple ...) et se concentrer sur le cadre et la conduite de l'animation. Si il souhaite à un moment donné "switcher" vers un rôle différent, il est nécessaire qu'il en soit conscient, voire qu'il l'annonce : "Je pose ma casquette d'animateur quelques instants" ... puis "je reprends ma casquette d'animateur".

Mélanger les deux rôles est un excellent moyen pour que rien ne fonctionne ...

## 6 – LA STRUCTURE D'ANIMATION

---

### | Modèles d'animation

On trouve différents modèles d'animation dans les réseaux :



- la structure d'animation se réduit à un seul animateur qui assure la coordination et le fonctionnement du réseau. Ceci représente un risque pour le réseau qui dépend d'une seule personne. De surcroît, l'animateur devra assumer une lourde charge ;
- un animateur principal délègue explicitement certaines tâches de fonctionnement et de coordination à des co-animateurs ;
- une animation collective, où les décisions sont prises ensemble. Les échanges sont riches et le fonctionnement est souple. Cela nécessite de la part de l'animateur principal une maîtrise des techniques et outils d'animation.

Il existe quelques particularités d'animation :

Certains réseaux nationaux possèdent des antennes régionales, d'autres sont des fédérations de réseaux régionaux. Dans ce dernier cas, la structure d'animation comporte plusieurs niveaux avec des schémas de décision différents.

Dans le cas des réseaux fonctionnels, un animateur fait l'interface entre la direction et les personnes nommées à la fonction sur le terrain. Il est alors un relais pour la diffusion de l'information.

#### • Missions de la structure d'animation

Les principaux rôles de la structure d'animation du réseau sont les suivants :

- Rôle d'organisation : établissement d'une charte, priorisation et planification des actions à mener, organisation des groupes de travail, gestion du budget, etc.
- Rôle de coordination et d'aide à la production : animation de réunions, coordination d'actions de type veille technologique, rédaction de documents, outils de communication (site web, listes de diffusion, wiki...), gestion de matériels, etc.
- Rôle de suivi et d'évaluation : vigilance à la bonne circulation des informations dans le réseau, préparation des bilans, des évaluations, recueil des besoins, prévisionnel des actions, etc.
- Rôle d'animation et de soutien : impulsion et maintien de la dynamique de groupe, développement du sentiment d'appartenance, renforcement de la cohésion des groupes, suivi des groupes de travail. Assurer les liens entre réseaux régionaux et national, et entre réseaux régionaux
- Rôle de représentation : valorisation et promotion du réseau, relation avec les institutions.

La structure d'animation du réseau veille à une bonne dynamique de groupe, et maintient une ambiance de travail conviviale entre les membres du réseau.

#### • **Comment dynamiser la structure d'animation ?**

- valoriser les actions de la structure d'animation (dans son ensemble),
- organiser les réunions en présentiel régulières (selon la taille de la structure d'animation, au moins une fois par an),
- organiser les réunions de la structure d'animation en présentiel sous forme de roulement (sur le lieu de travail de chaque membre),
- prévoir des temps de réunion dédiés au bilan du fonctionnement de la structure d'animation
- affecter un rôle pour chaque membre,
- accompagner les nouveaux membres,
- répartir les tâches (par exemple dans la rédaction d'un rapport d'activité),
- rendre l'équipe solidaire (team building, repas, ..),
- organiser des formations pour les membres de la structure d'animation en management/communication/animation réseau,
- soigner la communication (web, lettres d'information) sur les actions de la structure d'animation,
- définir un plan d'actions annuel avec responsabilité et dates limites prévisionnelles,
- se rapprocher des autres réseaux pour s'inspirer de nouvelles idées,

#### **Renouvellement de la structure d'animation**

La structure d'animation est particulièrement importante, il faut veiller à sa composition et à son renouvellement. Il faut établir des règles sur la composition de la structure d'animation (les écrire dans la charte et les suivre)

Vous trouverez ci-dessous quelques pistes pour faciliter le renouvellement :

- veiller à l'équilibre thématique des membres,
- communiquer/informer sur les fonctions et les réalisations de la structure d'animation,
- établir une lettre de mission pour les membres de la structure d'animation (pour cadrer, rassurer, encourager),
- repérer des membres actifs du réseau, leur proposer de présenter leur candidature pour intégrer la structure d'animation (Cooptation),
- organiser une réunion pour le renouvellement de la structure d'animation avec les membres du réseau (attentes des membres auprès de la structure d'animation, bilan sur l'organisation de la structure d'animation, etc.),
- faire un appel à volontaires (éventuellement via un vote) :
  - via la liste de diffusion,
  - lors d'un évènement en présentiel,
- établir des critères de sélection, par exemple il faut avoir participé à au moins une action du réseau, ...

Dans les réseaux de la Mission pour les Initiatives Transverses et Interdisciplinaires, la structure de pilotage est un comité de pilotage (CoPil) qui comprend un bureau (formé de 3 membres qui assurent les rôles d'animateur/coordonateur, référent formation et référent budget).



Le comité de pilotage (CoPil) est constitué de membres actifs et son rôle est redéfinir les actions à mener : formation, séminaires, rencontres, budget, communication. Dans un CoPil, chacun doit avoir un rôle identifié. Ce rôle peut être attribué en fonction de ses compétences et/ou affinités, des besoins du réseau et il peut évoluer au cours du temps.

- En plus de l'animateur/coordonateur, on pourra trouver un :
  - référent formation,
  - référent budget,
  - référent communication,
  - référent logiciels ou instrumentation,
  - référent événements ou rencontres,
  - référent réseaux régionaux,

L'animateur du réseau doit s'assurer que chaque membre de la structure d'animation a un rôle identifié et reconnu par tous (autour d'un axe, d'une thématique, d'un type d'évènement, etc.) même s'il est ponctuel. Ce mode de fonctionnement est important pour faire avancer efficacement les actions du réseau.

Dans les instances régionales des réseaux nationaux, les rôles sont souvent moins formels et endossés par des personnes différentes en fonction de leur disponibilité et des besoins. La notion de référent n'est pas nécessairement affichée. Cela implique que l'animateur veille à la cohérence de l'organisation.

## **L'animateur parfait !**

Ce qui fait la force du réseau et qui illustre d'ailleurs très bien le niveau de maturité d'une telle structure par rapport aux structures pyramidale ou matricielle, c'est précisément sa capacité à mobiliser les forces de nombreux membres, qu'ils soient dans la structure d'animation ou au cœur du réseau.

Dans ce contexte, on reconnaîtra un bon animateur à ses capacités à déléguer, ses qualités d'écoute, ses compétences de facilitateur, son esprit d'ouverture et sa créativité.

On peut lister ainsi un certain nombre de qualités, sous forme de mots-clés :

Bien entendu, aucune personne ne peut rassembler toutes ces qualités, il est donc primordial que l'animateur s'entoure de personnes complémentaires et que ce soit la structure d'animation qui puisse refléter ces compétences.

## **7 – GOUVERNANCE PARTAGÉE**

---

La gouvernance peut se définir comme le protocole qui cadre la prise de décision et la mise en action au sein d'une organisation. Plus simplement : la gouvernance est la formalisation du « faire ensemble ».

La gouvernance partagée vise l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'organisation dans la décision, et implique une redistribution du pouvoir et de la responsabilité.

La gouvernance partagée vise un plus grand épanouissement des individus et une meilleure performance de la structure.

### **• Pourquoi s'engager dans cette nouvelle forme d'organisation ?**

Rechercher un modèle organisationnel en adéquation avec les missions du réseau, les disponibilités de chacun, les souhaits/compétences de chacun,

Construire un cadre de travail plus impliquant et valorisant pour les membres du réseau,

Mieux impliquer les membres du réseau aux projets de l'organisation tout en étant agile face au renouvellement des acteurs du réseau.

### **• Comment construire [et maintenir] un système qui distribue de manière équivalente le pouvoir et la responsabilité ?**

La gouvernance partagée repose sur un certain nombre d'éléments structurels et culturels parfaitement interdépendants :

– Un collectif soudé : pas de gouvernance partagée sans un collectif soudé. Là où la plupart des équipes laissent des non-dits s'installer, des clans se former et des égos dominer, un "Nous" en co-responsabilité est en quête perpétuelle de fluidification des relations.

– Des individus souverains : de la même manière, il ne peut y avoir de “Nous” fort sans des “Je” convaincus de leur légitimité au “pouvoir avec”. En effet, comment se lancer dans la co-décision quand certains se censurent ou pire, n’ont pas conscience qu’ils se censurent ?

– Des rôles clairs et bien délimités : tout le monde ne décide pas de tout. Les tâches à accomplir et les décisions à prendre sont regroupées sous forme de rôles qui ont chacun un périmètre de responsabilités très clair et explicite.

– Des process qui neutralisent les égos : dans le cadre d’une co-décision—une élection par exemple—l’équivalence de pouvoir entre chaque membre est cruciale. Du tour de parole ouvert au principe de non-objection, en passant par la présence d’un facilitateur vigilant, la gouvernance partagée propose divers outils voués à libérer la parole, à neutraliser les jeux d’influence, et à protéger l’équipe de dangereux raccourcis. Certes, utiliser ces outils demande du temps, mais moins que l’apaisement a posteriori des tensions générées par une décision mal prise.

– Un pilotage par tensions : une tension est un frottement vécu par un membre dans l’exercice de son rôle, ou dans la rencontre entre plusieurs rôles. En bon système vivant, l’organisation en gouvernance partagée considère que les tensions sont des opportunités d’amélioration.

Pour que cet édifice tienne debout dans la durée, il a évidemment besoin de ciment. Un ciment spécial constitué de trois ingrédients secrets indispensables :

- une raison d’être (finalité) forte au sein de l’organisme,
  - des règles à la fois strictes et libérantes, acceptées et comprises par chacun,
- une volonté profonde de redistribuer le pouvoir.

### **Les méthodes et outils d’une gouvernance partagée**

- Créer du « Nous » : faire et être ensemble, reconnaître les richesses de chacun(e).
- Cultiver une posture : quels leviers mettre en place pour grandir ensemble (écouter, se remettre en question, (s’)observer, confidentialité, bienveillance...).
- Définir qui décide quoi : les rôles, périmètres d’autorité, tâches...
- Choisir un processus de prise de décision : l’art de décider, consentement.
- Co-construire un cadre de sécurité : différents processus, relationnel, gestion des conflits, régulation des tensions.

### **La structuration des réunions**

- tour de météo personnelle

- informations pratiques sur la séance (heure de fin, animateur, preneur de notes, maître du temps, ...)
- retours des rôles (pour chaque “rôle” : état de ce qui a été fait depuis la dernière séance, prochain pas, mes besoins et ce qui reste à faire)
- gestion des tensions (avec gestion par consentement)
- le point des participants (pour dire ce qui n’a pas pu être dit précédemment, dans un cadre précis pour éviter les débordements)
- tour de cloture (bilan de la séance et météo personnelle)

**Pour aller plus loin (les sites dont nous nous sommes fortement inspirés pour cette partie) :**

<https://nos-communes.fr/gouvernance/introduction-a-la-gouvernance-partagee/>

<https://www.relyance.fr/la-gouvernance-partagee/>

## **8 – CAPITALISER**

---

Au sein d’un réseau, il est essentiel de disposer d’un recensement de l’ensemble des actions, formations, groupes de travail... qui puisse être consulté par tous les membres autorisés de la structure. Ceci, dans le but d’assurer l’accès à l’historique du réseau, sa continuité (par exemple lors du renouvellement des acteurs de son animation) et son évolution.

Il est aussi important de conserver et mettre à disposition:

- les procédures
- les décisions
- les synthèses, compte-rendu des échanges
- les savoirs (techniques,...)
- les bonnes pratiques, trucs et astuces
- les retours d’expériences
- les présentations d’intervenants
- les documents techniques
- les vidéos/tutoriels
- les documentations sur les erreurs, les dysfonctionnements et leur résolution
- une liste des idées non exploitées

Des droits d’accès différents sont à mettre selon le type d’informations qui sont à destination de publics différents: les membres, les nouveaux arrivants, la communauté métier, le comité d’animation, l’ensemble de l’organisation (rayonnement indirect), les tutelles, et toutes personnes concernées, intéressées en recherche d’information.

Le but de la capitalisation de toutes ces informations créées, recensées, drainées par le réseau est de permettre de partager, échanger, informer, s’y référer, transmettre, tracer, professionnaliser le réseau, rester en veille, améliorer les pratiques existantes, rassembler les savoirs, faire évoluer les métiers, avoir une base de travail commun, dynamiser le réseau, illustrer la dynamique du réseau, faciliter le quotidien, innover...

Pour que ces documents soient facilement utilisables par tous, il faut définir des règles de nomenclature permettant une lecture et compréhension immédiate de l’objet du document. Par exemple, le nom du fichier devrait comporter l’objet du document, la date de création/modification, les initiales du rédacteur...

Ils peuvent être mis à disposition sur le site internet du réseau, l’intranet, un espace réseau partagé; sous différentes formes: lettre de diffusion des tutelles (articles), rapport d’activité, livret, document dématérialisé, support de formations, affiche,...

D’autre part, des outils de gestion de version libres, comme SVN (subversion), GIT ou des outils spécifiques du CNRS (MyCORE) permettent de gérer automatiquement l’archivage et l’accès aux différentes versions d’un document.

A la fois discipline et méthode de travail sont nécessaires pour assurer la traçabilité des documents, toutefois facilitée par l’utilisation des outils logiciels préalablement cités.

## **9 – POINTS DE VIGILANCE**

---

### **• Le RGPD**

Le RGPD est le règlement général pour la protection des données. Il s’agit d’une directive européenne qui concerne la protection des données à caractère personnel, elle est applicable en France depuis Mai 2018. Elle concerne toutes les structures réalisant des traitements de données personnelles. Veillez à être en conformité avec la loi, pour toutes interrogations rapprochez-vous du Délégué à la Protection des Données de votre employeur, ou bien de la cnil (<https://www.cnil.fr>)

### **• Le Droit à l’image/vidéo**

Vos réunions, interventions ou actions peuvent être filmées, des photos peuvent être prises, dans un but de capitalisation de l’information, pour la communication, etc Dans tous les cas, les participants ainsi que les intervenants doivent vous donner l’autorisation d’utiliser leur image dans ce but.

### **Le Droit d’auteur**

---

#### **• Présentation des intervenants**

Vous n’avez le droit de réutiliser un contenu quel qu’il soit qu’avec l’accord explicite de l’auteur (à mentionner explicitement) ou si une licence vous y autorise comme la licence de type Creative Commons.



- Images pour illustrations

Il vous faut trouver des images sous licence mais utilisables gratuitement en respectant le droit d'auteur (Source: <https://paris-sorbonne.libguides.com/images-droit-auteur>).

Le cadre des licences Creative Commons offre un cadre d'utilisation très clair qui vous permet d'éviter tout risque d'infraction au droit d'auteur :

Les 6 licences CC

Comment choisir sa licence Creative Commons ?