



Module de formation – Dynamiques de réseau

23-04-2026

Anne-Sophie Lambert

Célestine Gallez

Charlotte Dejeansart

Madeleine Capiou

Sommaire de la journée

Accueil

Tour de table

Présentation du cadre

Attentes des participant·es

Définitions du réseau

Fonctionnement en réseau

Pause

Le réseau en chiffres

Carte du réseau

Animation de réseau

Outils

Cas pratiques

Partages d'expériences

Perspectives

Conclusion

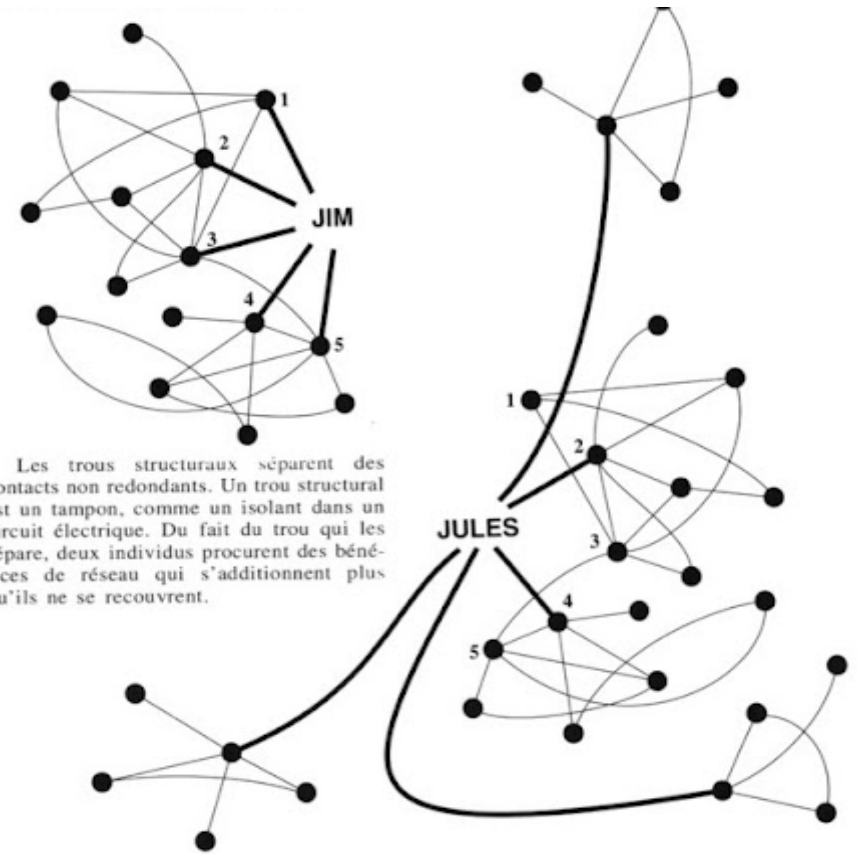
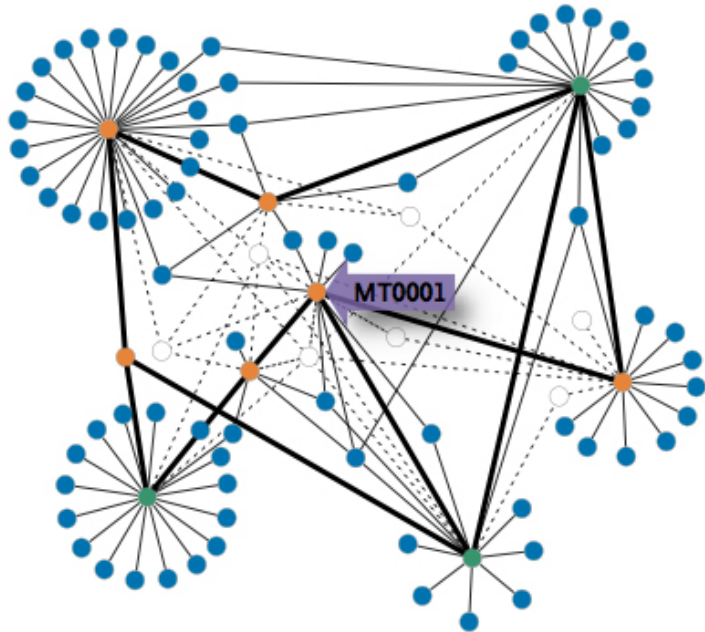
Définitions du réseau

- Un réseau peut être appréhendé comme une architecture relationnelle complexe, constituée d'acteurs interdépendants reliés par des liens multifformes, dont la valeur ne réside pas tant dans les entités elles-mêmes que dans la texture des interactions qui les articulent.
- Le réseau se définit comme un système ouvert et évolutif de connexions structurées, où la circulation des ressources, des informations et des influences repose sur des logiques de réciprocité, de positionnement et d'asymétrie relationnelle.

En tant qu'espace social structuré, le réseau dépasse une simple agrégation de contacts pour devenir un dispositif d'intermédiation, de coordination et de production de sens collectif.

Un réseau renvoie à une configuration relationnelle dans laquelle les nœuds, loin d'être autonomes, tirent leur capacité d'action de leur inscription dans un ensemble de liens plus ou moins formalisés.

B Social-Network Questionnaire



- La dynamique de réseau s'inscrit dans un processus permanent de recomposition, marqué par l'émergence, la disparition ou la reconfiguration des liens, au gré des opportunités, des tensions et des logiques d'affinité.

La dynamique relationnelle d'un réseau repose sur des mécanismes de rétroaction, où chaque interaction influe sur la structure globale, produisant des effets d'amplification, de verrouillage ou de diffusion.

- La dynamique de réseau se caractérise par une temporalité non linéaire, faite de phases d'intensification, de latence ou de saturation, qui conditionnent sa capacité de mobilisation et de résilience.

Dans une perspective systémique, la dynamique de réseau traduit l'équilibre instable entre coopération et concurrence, centralisation et distribution, stabilité et transformation

Débriefing expérientiel



Qu'est-ce qui vous a le plus irrité, frustré ou mis mal à l'aise dans ce que vous venez de vivre, en ce compris dans le mail reçu ce mercredi fin de journée ?



Notez une situation réelle d'animation de réseau à laquelle vous avez déjà été confronté.e et pour laquelle vous vous êtes dit « *là, j'aurais aimé faire autrement* »

Bonjour,

Suite à nos échanges, vous trouverez ci-dessous les éléments pour la formation « **Dynamique de réseau** » de demain.

👉 **Ordre du jour prévisionnel** (susceptible d'évoluer) :

Accueil

Tour de table

Présentation du cadre

Attentes des participant-es

Définitions du réseau

Fonctionnement en réseau

Pause

Le réseau en chiffres

Carte du réseau

Animation de réseau

Outils

Cas pratiques

Partages d'expériences

Perspectives

Conclusion

(Ordre non définitif – certains points pourront être regroupés ou traités plus rapidement selon le timing.)

i Informations pratiques

Début : le matin

Fin : prévue en fin de journée

Pause midi : à confirmer

Supports : distribués sur place

Nous démarrerons directement, merci d'arriver à l'heure.

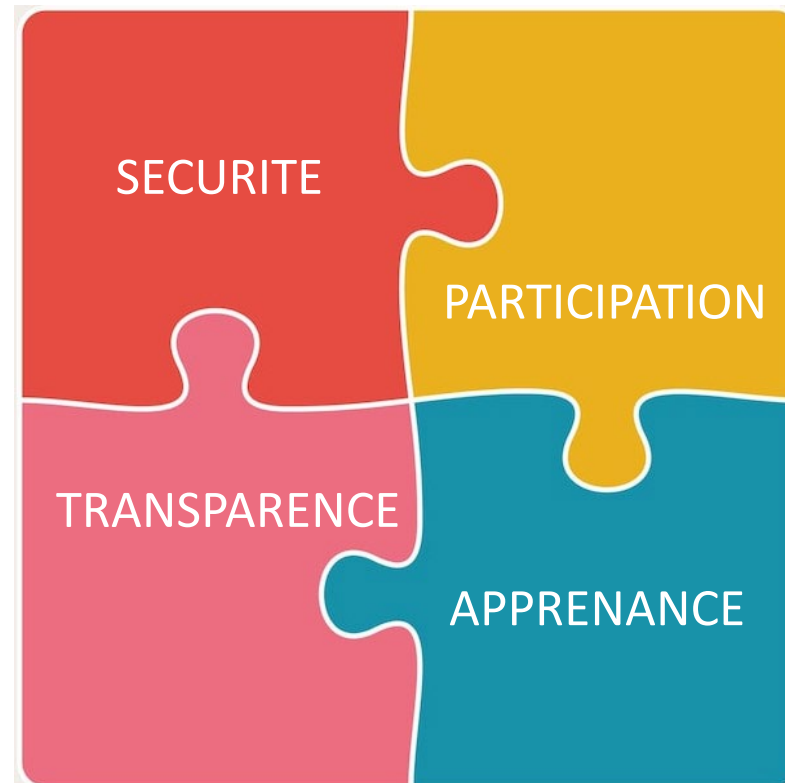
À demain,

Bien cordialement,

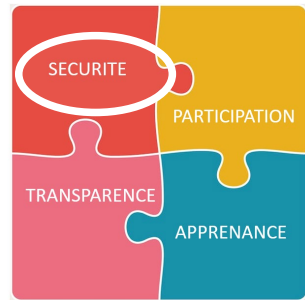
L'équipe Horizys

Intention de la journée

Comprendre les **essentiels** d'un fonctionnement en réseau et comment opérationnaliser ceux-ci dans vos réseaux respectifs



Essentiel 1 : SECURITE



1. une réunion de consortium où il **était difficile de s'exprimer, de questionner ou d'avancer**, et
2. une réunion où la **participation et l'engagement étaient possibles**



→ Décrire ce qui était présent ou absent dans ces réunions ?

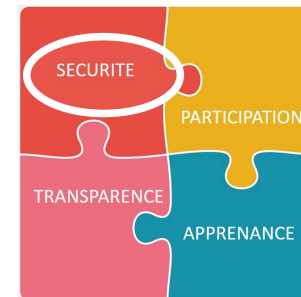
Clarté du cadre ?

Rôle de l'animation ?

Lisibilité des décisions ?

Autorisation de désaccord ou d'incertitude ?

Etc ?



Cadre de sécurité : deux niveaux

Cadre de sécurité du CONSORTIUM

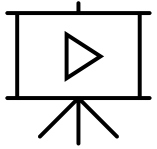
- donne le sens, les repères, les rôles, les règles du jeu ;
- s'incarne notamment dans la vision partagée, les priorités, le modèle organisationnel, les fiches mandats & la dynamique apprenante

Cadre de sécurité des REUNIONS

= mise en œuvre concrète du
cadre du consortium

Une réunion sécurisante ne compense pas un cadre de consortium flou.
Mais un cadre de consortium clair rend les réunions beaucoup plus simples à sécuriser.

Le cadre de sécurité des réunions

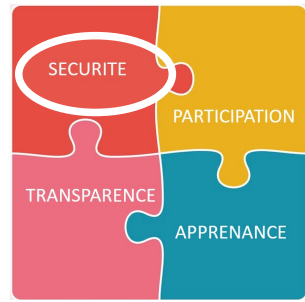


[vidéo 2.pptx](#)



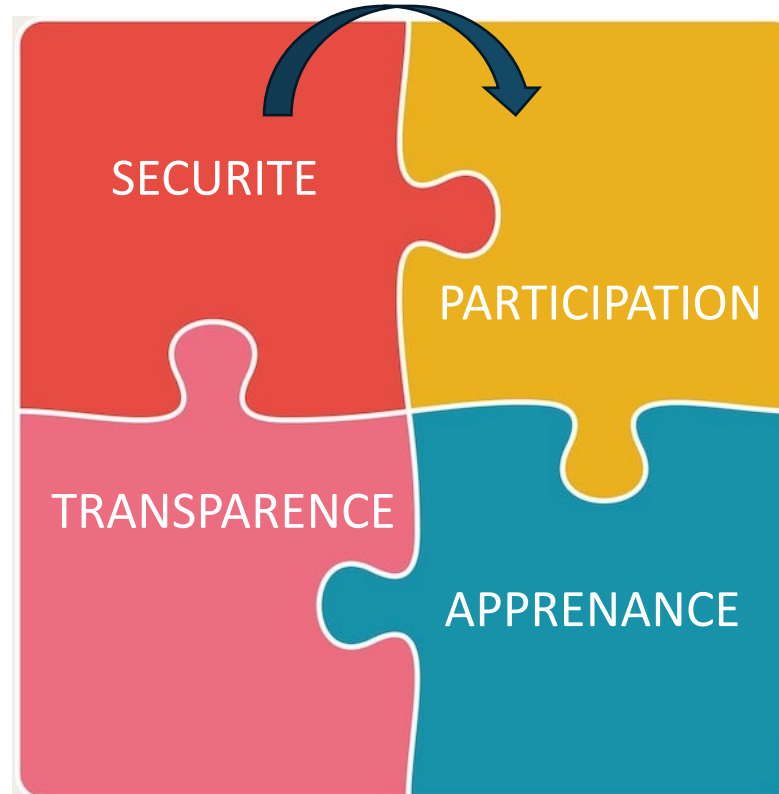
Comment ce cadre doit-il se voir concrètement dans une réunion ?

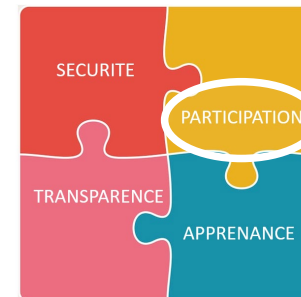
Quels outils peuvent être au service d'un cadre de sécurité en réunion ?



De la sécurité à la participation

Comment permettre à chacun de participer,
même avec des profils très différents ?





Essentiel 2 : PARTICIPATION



- Le jeu de rôles est un espace d'expérimentation (logique apprenante),
- Les situations et les rôles joués ne reflètent pas les personnes,
- Ce qui nous intéresse, ce n'est pas le jeu mais ce qu'il révèle sur la participation.

- 1 animateur·rice de la réunion, 6 participant·es à la réunion et des observateur·trices (le reste du groupe)

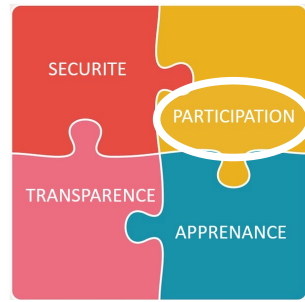
Observer ce qui se joue dans la réunion :

- Qui parle ?
- Qui se tait ?
- Quand la participation se ferme / s'ouvre ?
- Que fait l'animateur·rice ?
- Etc ?

Débriefing collectif



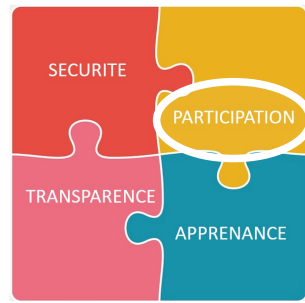
Comment l'animateur·trice s'est-il/elle senti·e ?
Comment les participant·es se sont-ils/elles senti·es ?
Quels sont les éléments observés ?



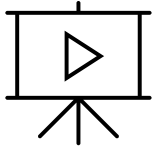
La boîte à outils de la participation



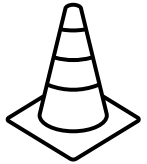
1. cadre,
2. processus,
3. posture,
4. lecture systémique



Le cadre



<https://www.youtube.com/watch?v=59OF86BC-AM>

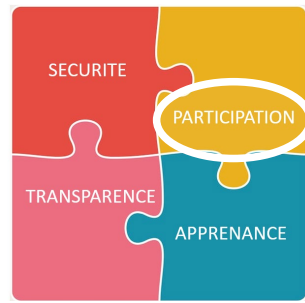


Avant la réunion :

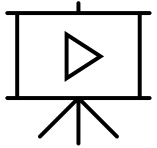
- Objectif de la réunion
Ordre du jour
- Qui participe à la réunion
Carte réseau
- Animation de réunion ! en soutien à l'objectif de la réunion

Pendant la réunion :

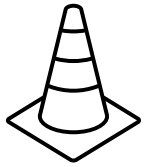
- Objectif de la réunion
- Type d'échange attendu (information, réflexion, décision, priorisation)
- Niveau de décision réel
- Temporalité de la réunion



Le processus



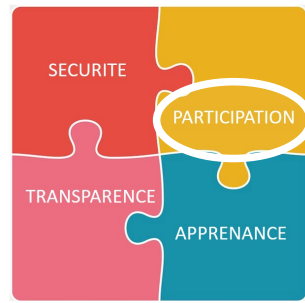
Facilitation diamant)

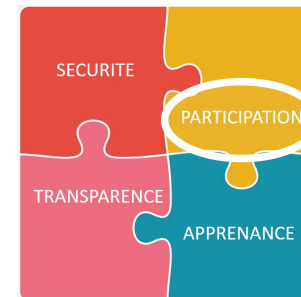


Varier les modalités de prise de parole

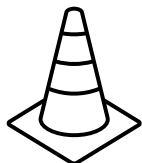
S'appuyer sur des outils simples :

- numéros sur les doigts,
- post-its,
- vote de priorisation.





La posture



! La posture agit souvent plus que les techniques en tant que telles !

Reformuler régulièrement pour :

- valider les contributions,
- ralentir un flot de parole,
- recentrer sans invalider.

Nommer ce qui se passe sans juger : « J'observe qu'on entend surtout certains points de vue, est-ce ok de faire une pause et d'ouvrir à d'autres ? »

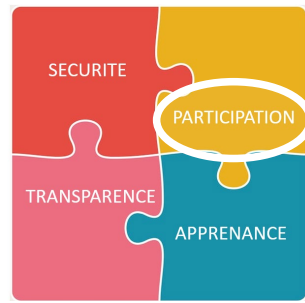
Temporiser plutôt que trancher trop vite.

Redistribuer la parole explicitement :

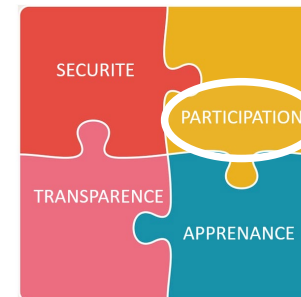
- inviter les voix peu présentes,
- sans les mettre sous pression.

Accueillir les désaccords comme des signaux utiles, pas comme des disruptions.

La lecture systémique des comportements



	 L'EXPERT Devise : « Je sais, je partage » Il maîtrise très bien les sujets abordés.	 LE BAVARD Devise : « Je fais circuler... beaucoup » Il parle facilement et beaucoup.	 LE RÉSERVÉ Devise : « J'observe avant d'agir » Il n'ose pas facilement prendre la parole.	 L'OPPOSANT Devise : « Je questionne pour avancer » En désaccord ou sceptique.
 LE DIGRESSIF Devise : « Une idée en amène une autre » Il a tendance à t'éloigner du sujet.	 LE DÉSENGAGÉ Devise : « Je suis là... tranquillement » Il est peu impliqué.	 LE CENTRÉ SOLUTION Devise : « On fait quoi concrètement ? » Il veut avancer.	 LE FACILITATEUR Devise : « Ensemble, ça marche mieux » Il aide le groupe à fonctionner.	 JOKER Devise : « Je m'adapte » Il change de posture selon la situation.



La lecture systémique des comportements

Lire le bavard 🗨️ comme :

- un signal de flou,
- un besoin de reconnaissance,
- ou une anxiété sur l'issue.

Lire l'opposant 🐮 comme :

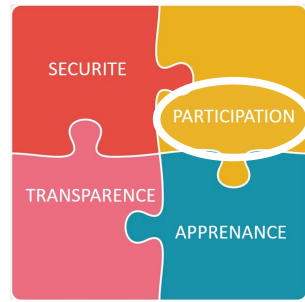
- un gardien du sens ou du cadre,
- un signal d'alignement insuffisant.

Lire le réservé 🐢 comme :

- un manque de sécurité,
- un rythme différent,
- ou une surcharge cognitive.

Se demander systématiquement : « Qu'est-ce que ce comportement dit du système, plutôt que de la personne ? »

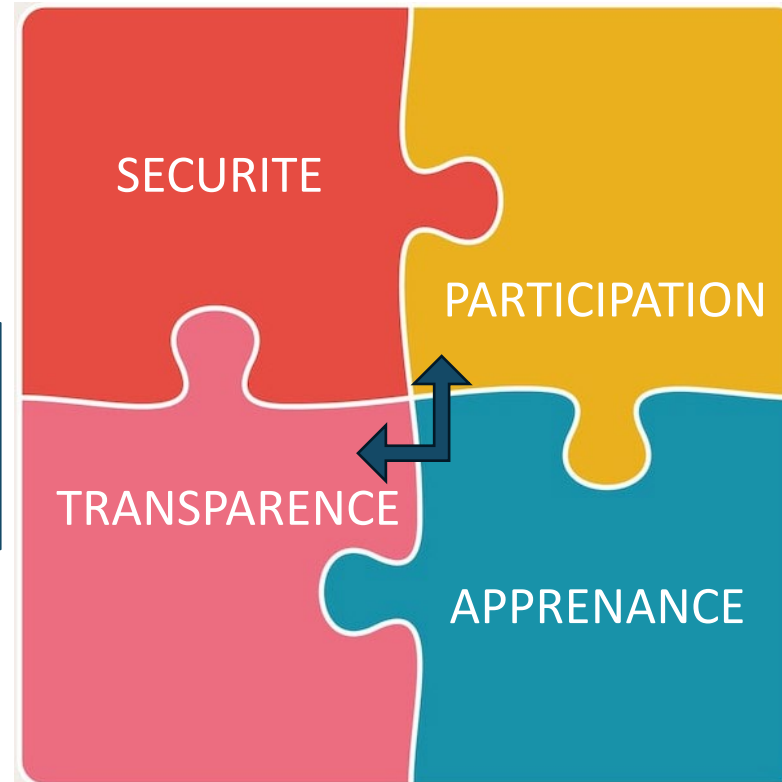
Essentiel 2 : Participation de tous



- La participation se soutient d'abord par le **cadre**, pas par le contrôle.
- Les comportements difficiles sont souvent des **signaux utiles**.
- Changer le processus est souvent plus efficace que parler des personnes.
- L'animateur·rice n'est pas responsable de tout, mais **responsable du cadre et de sa posture**.

De la participation à la transparence

Comment faire pour que ce cadre ne soit pas porté uniquement par l'animateur, mais qu'il soit lisible et partageable par tout le monde ?



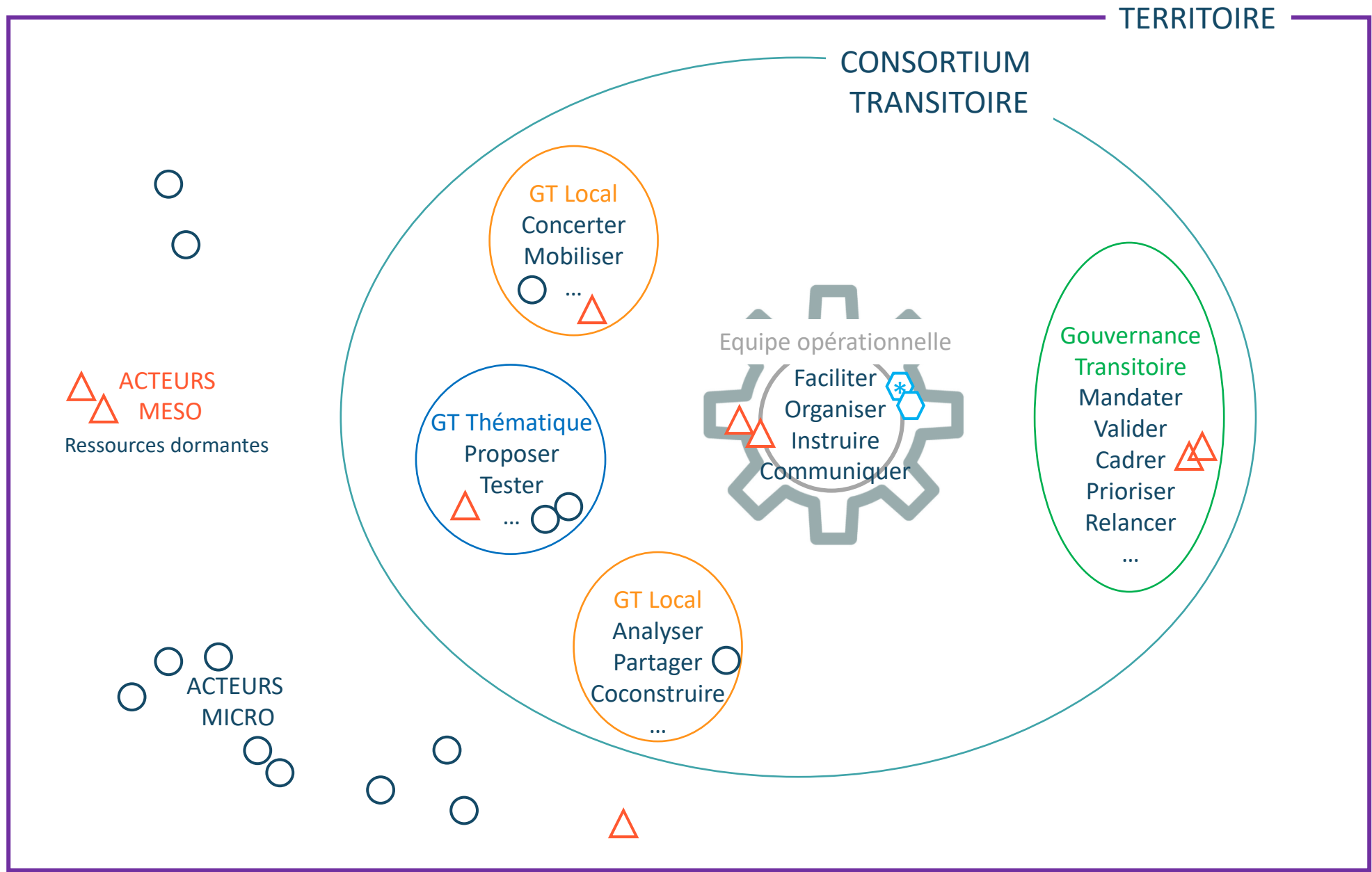
Essentiel 3 : Transparence



Analyser les pratiques existantes de circulation de l'information, des décisions et des apprentissages dans les consortiums.

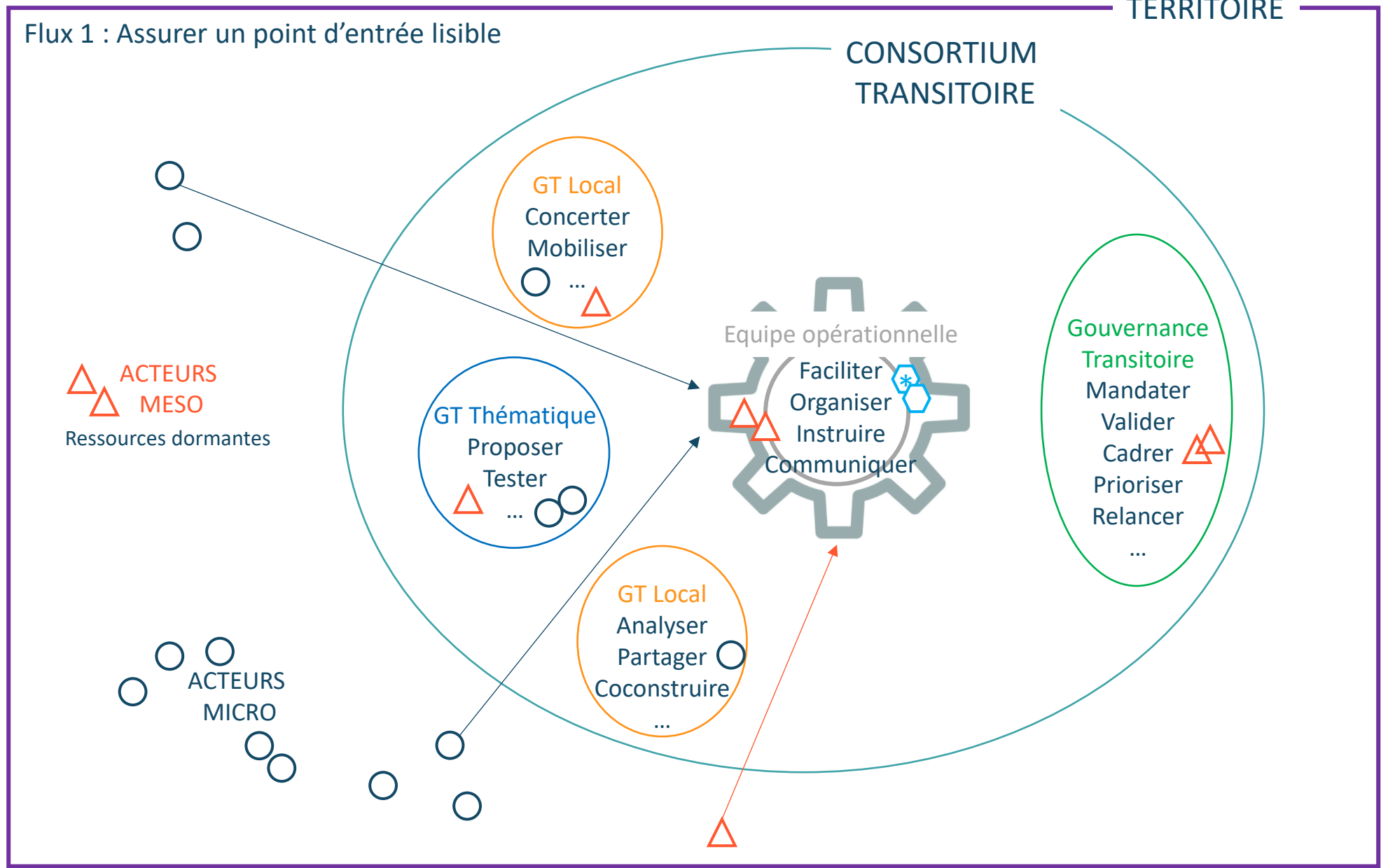
Identifier :

- les flux perçus comme fluides ;
- les flux perçus comme fragiles, flous ou absents ;
- les zones de perte, de surcharge ou de retard.



*Travailleurs engagés dans le cadre de l'appel à projet

Flux 1 : Assurer un point d'entrée lisible



*Travailleurs engagés dans le cadre de l'appel à projet

Flux 1 : Assurer un point d'entrée lisible

Flux 2 : Informations sur le CT; Orientation vers les espaces / GT; Clarification du cadres et possibilités de participation

CONSORTIUM
TRANSITOIRE

ACTEURS
MESO
Ressources dormantes

ACTEURS
MICRO

GT Local
Concerter
Mobiliser

GT Thématique
Proposer
Tester

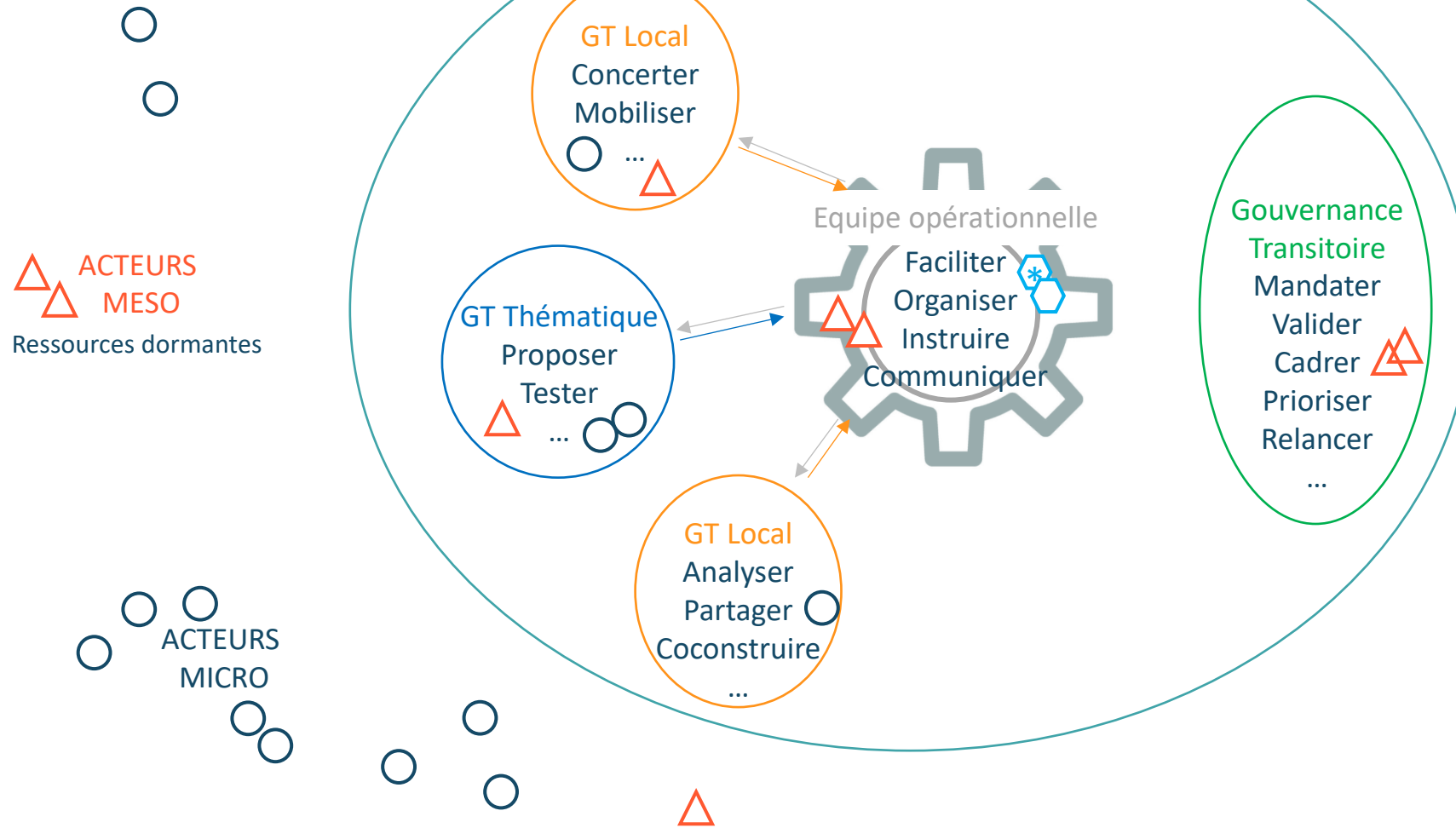
GT Local
Analyser
Partager
Coconstruire



Gouvernance
Transitoire
Mandater
Valider
Cadrer
Prioriser
Relancer

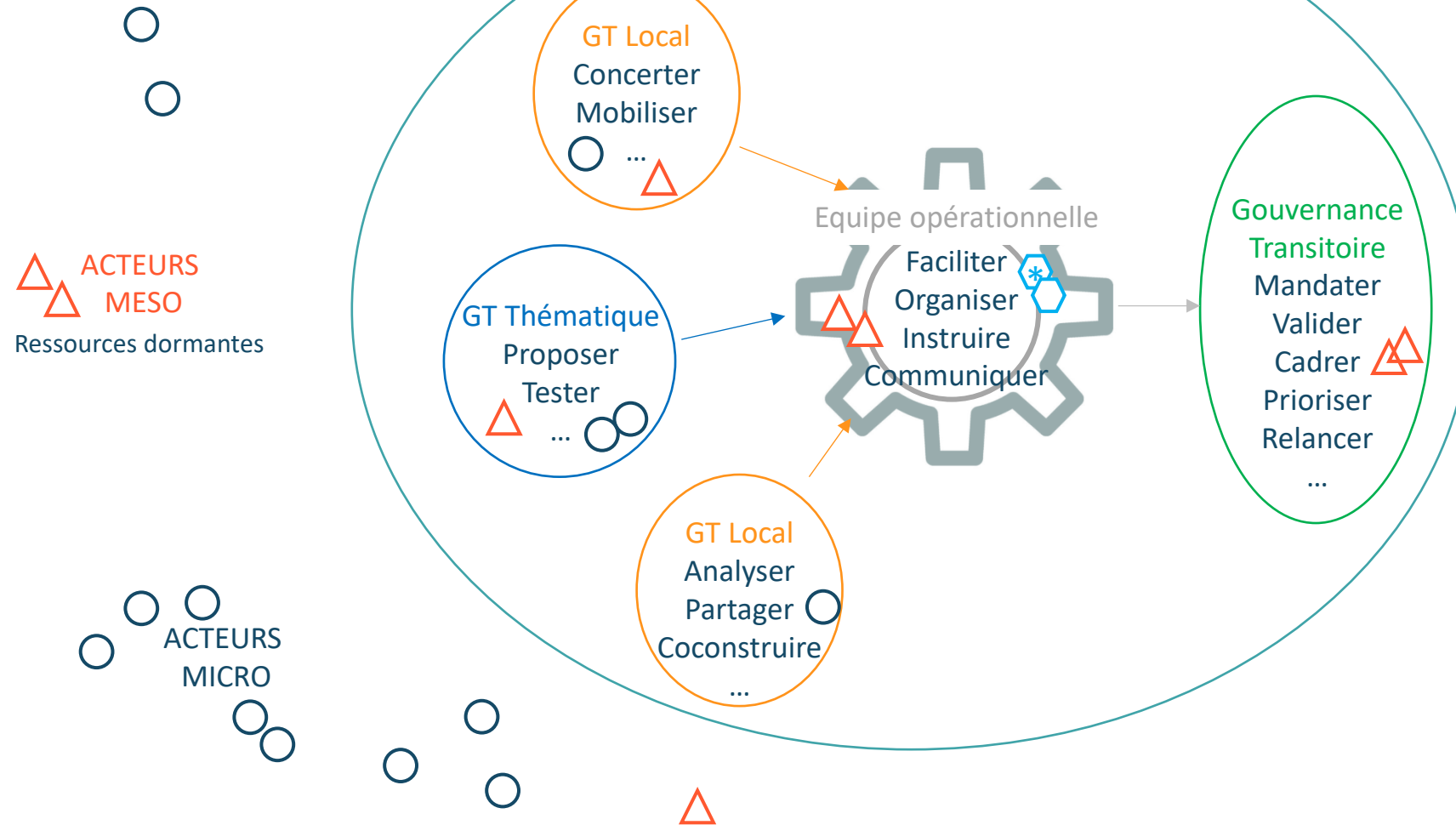
Flux 3 : Soutenir l'autonomie des GT ;
Production & expérimentation; mettre en
circulation ce qui se vit dans les GT

CONSORTIUM
TRANSITOIRE

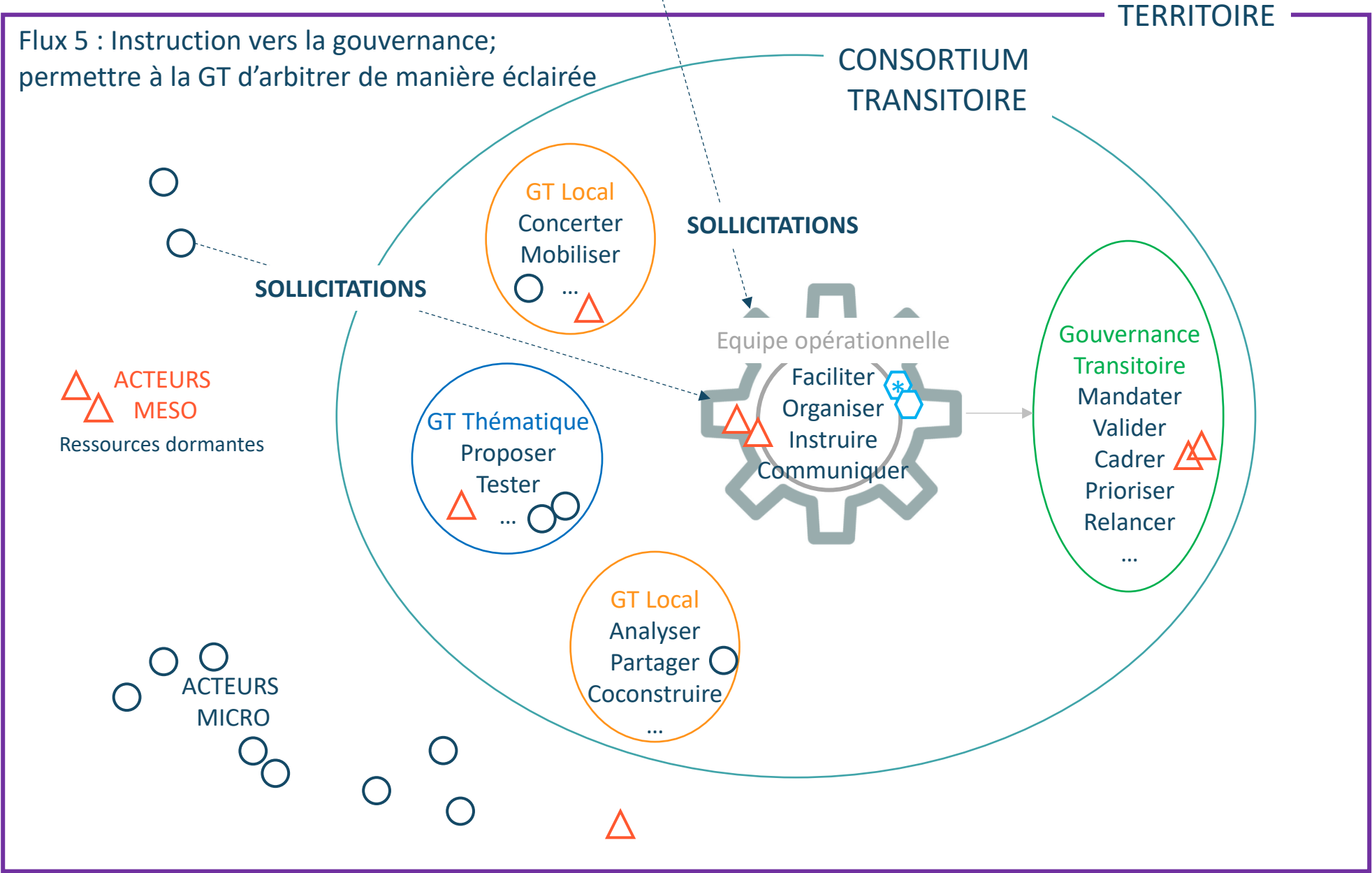


*Travailleurs engagés dans le cadre de l'appel à projet

Flux 4 : Transformer l'action en apprentissage collectif; nourrir la vision stratégique; créer une mémoire et une capacité d'ajustement du système

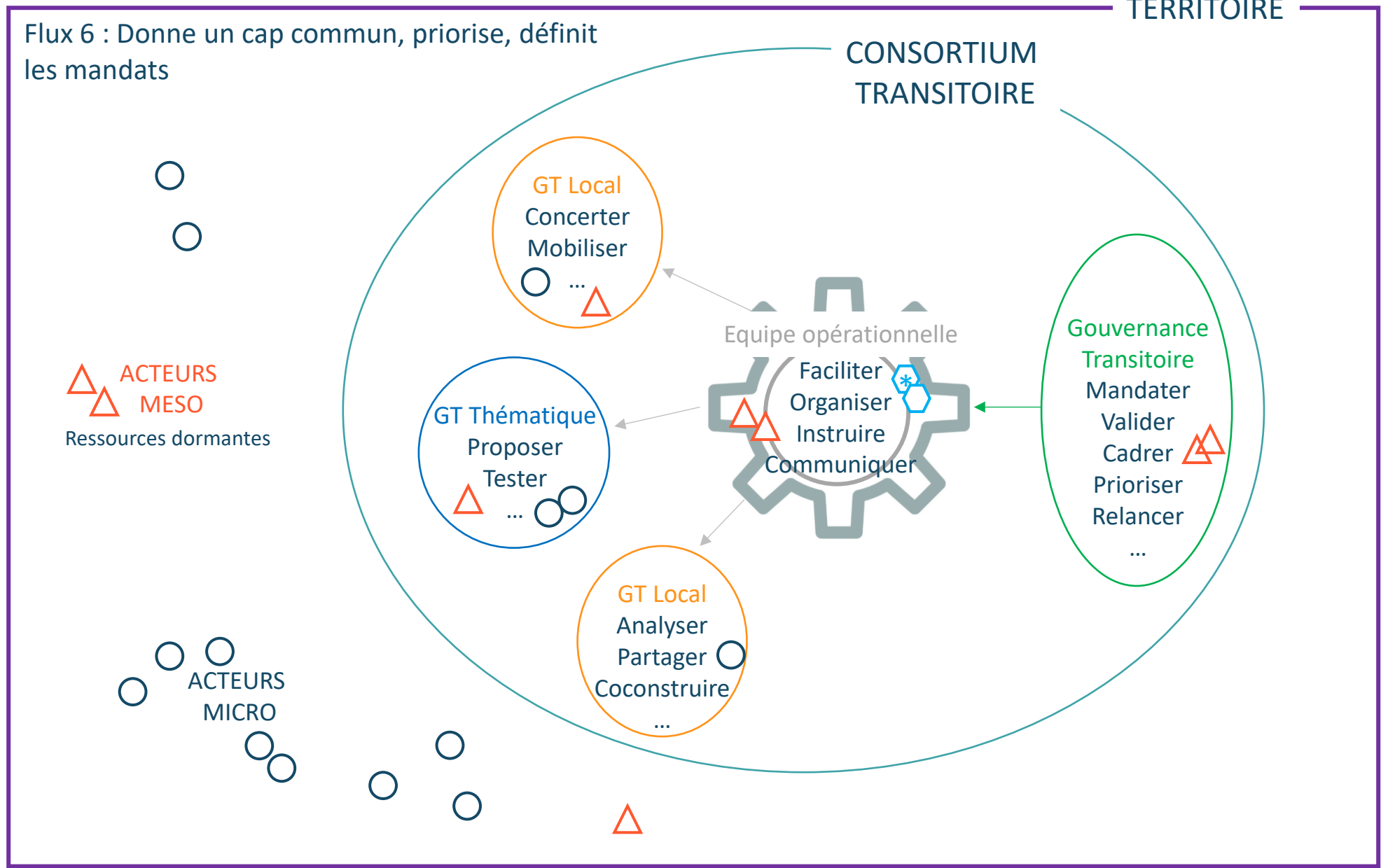


*Travailleurs engagés dans le cadre de l'appel à projet

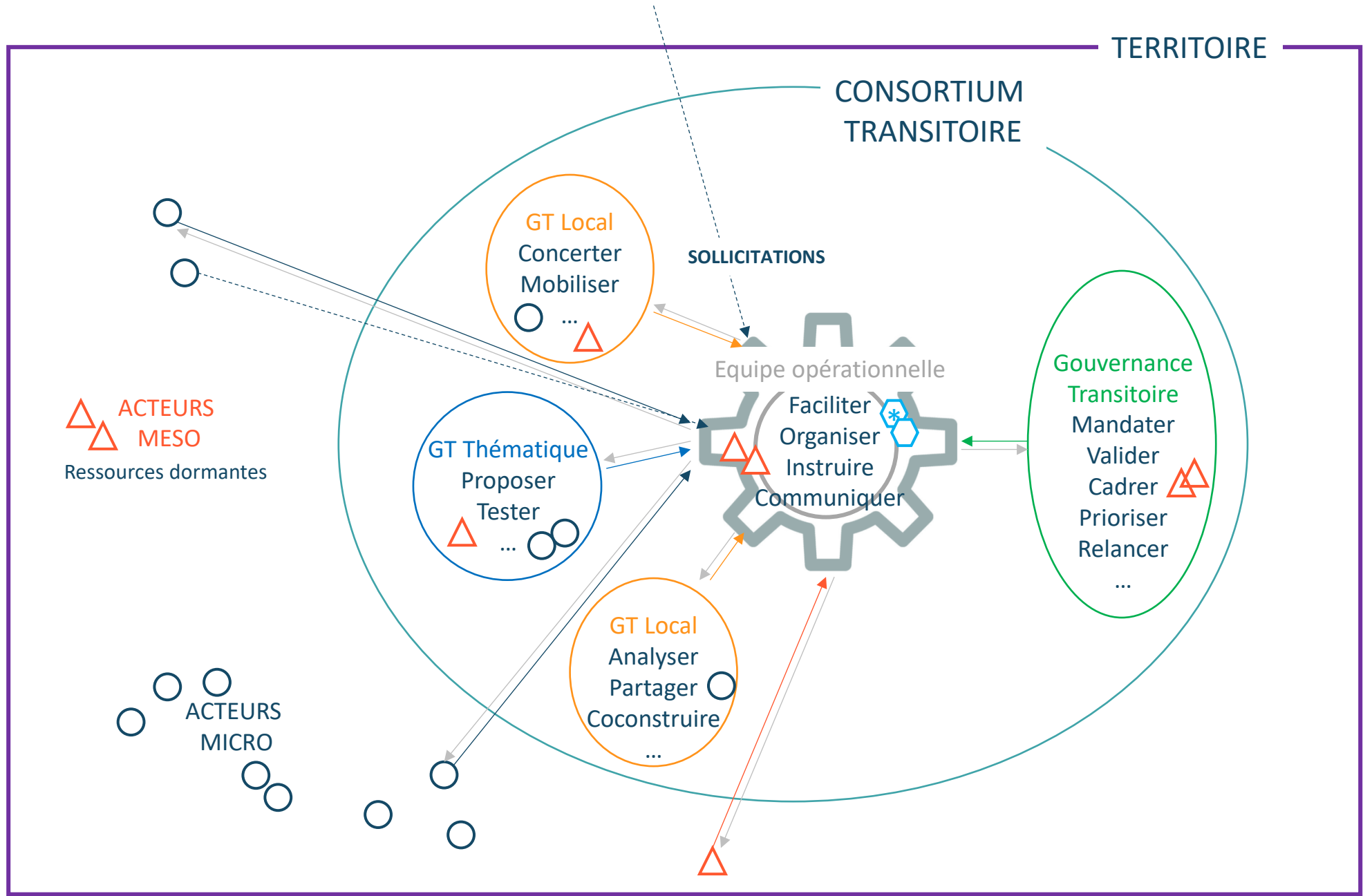


*Travailleurs engagés dans le cadre de l'appel à projet

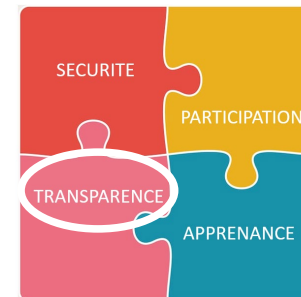
Flux 6 : Donne un cap commun, priorise, définit les mandats



*Travailleurs engagés dans le cadre de l'appel à projet



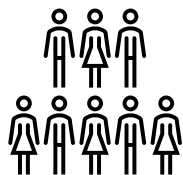
*Travailleurs engagés dans le cadre de l'appel à projet



Essentiel 3 : TRANSPARENCE

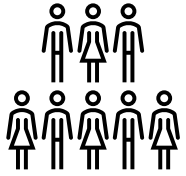


- Choisir un flux à analyser en priorité (flux fragile, conflictuel ou peu lisible),
- Examiner :
 - les points de tension observés ;
 - les rôles ou responsabilités insuffisamment clarifiés ;
 - les interfaces problématiques entre espaces (GT, équipe opérationnelle, gouvernance).
- Formuler un ajustement simple et réaliste permettant d'améliorer la lisibilité ou la circulation du flux.

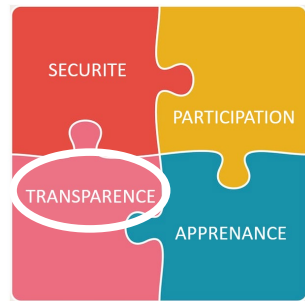


- Partage : un flux qui pose particulièrement question & un ajustement simple envisagé
- Identifier collectivement quels outils soutiennent effectivement les flux clés dans les consortiums.

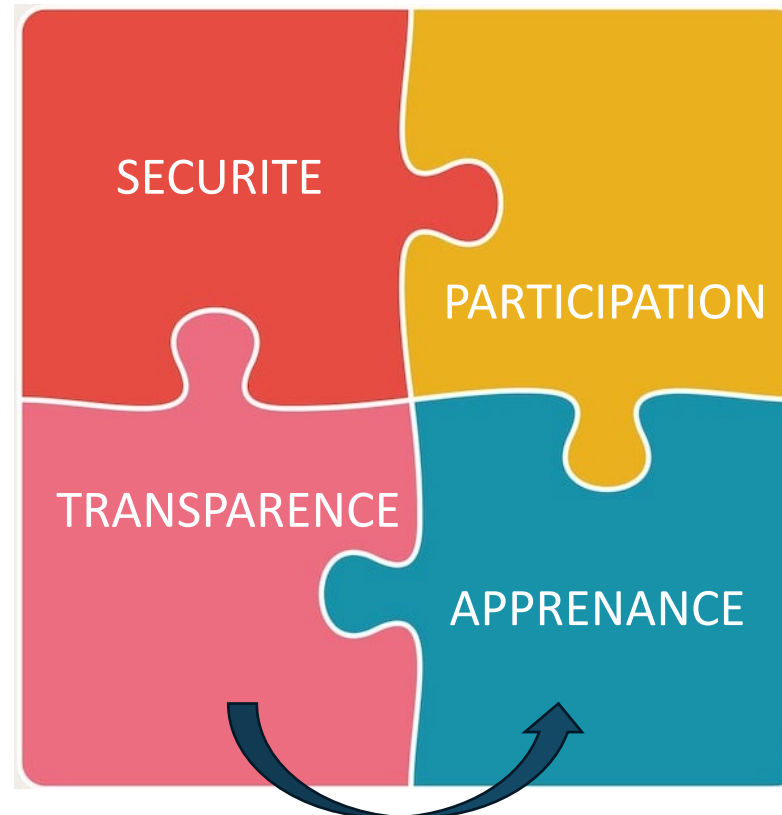
Essentiel 3 : TRANSPARENCE



- Les outils comme support de circulation
 - ordre du jour pour rendre visible ce qui va être travaillé ;
 - procès-verbaux et traces pour rendre visible ce qui a été produit ;
 - tableaux d'apprentissage pour rendre visibles les enseignements issus de l'action ;
 - fiches mandats pour rendre visibles les rôles et responsabilités dans les flux.

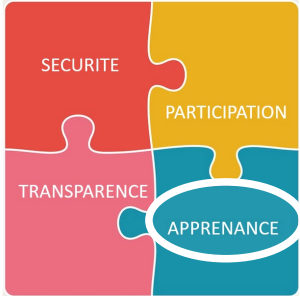


De la transparence à l'apprenance

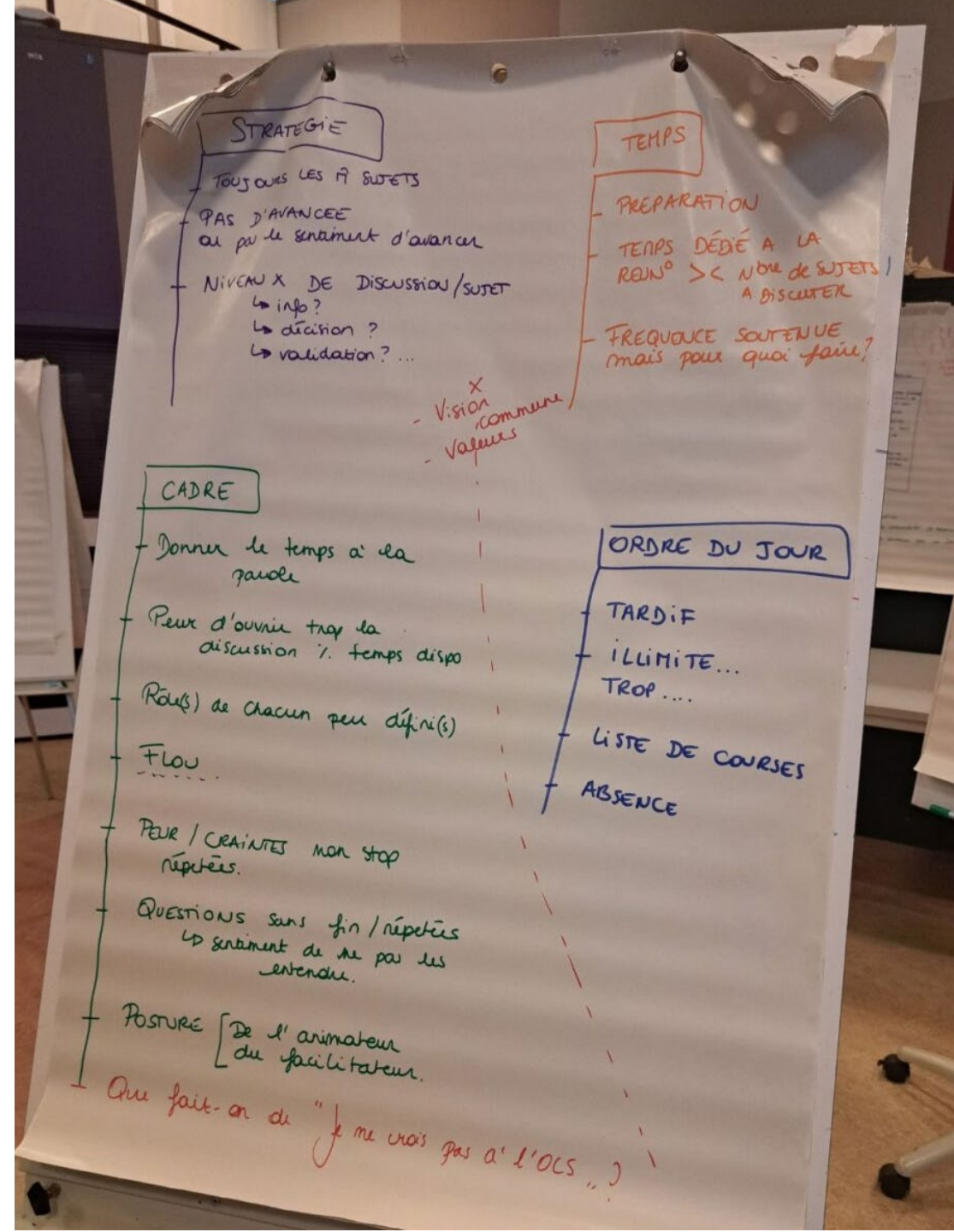


Un apprentissage non mis en circulation
reste individuel ou local et ne devient pas
collectif

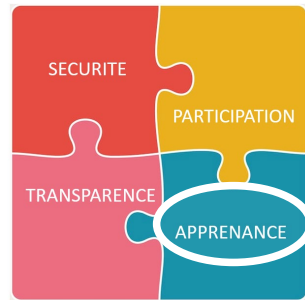
Essentiel 4 : APPRENANCE



Point de départ : partir des frustrations, blocages, et phrases types entendues dans la journée et synthétisées sur le panneau suivant



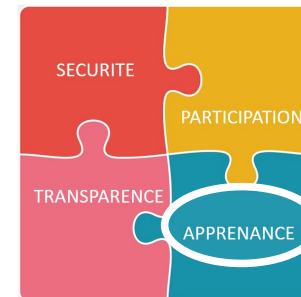
La réunion au cœur d'un processus



Beaucoup de tensions dans les réseaux viennent d'un malentendu : on attend d'une réunion qu'elle fasse avancer le collectif à elle seule.

La réunion	Le processus
Un moment	Un parcours
Synchronise	Transforme
Visible	Souvent implicite
Produit des échanges	Produit des apprentissages

Une dynamique apprenante ne repose pas sur de “bonnes réunions”, mais sur la lisibilité du chemin collectif entre les réunions.



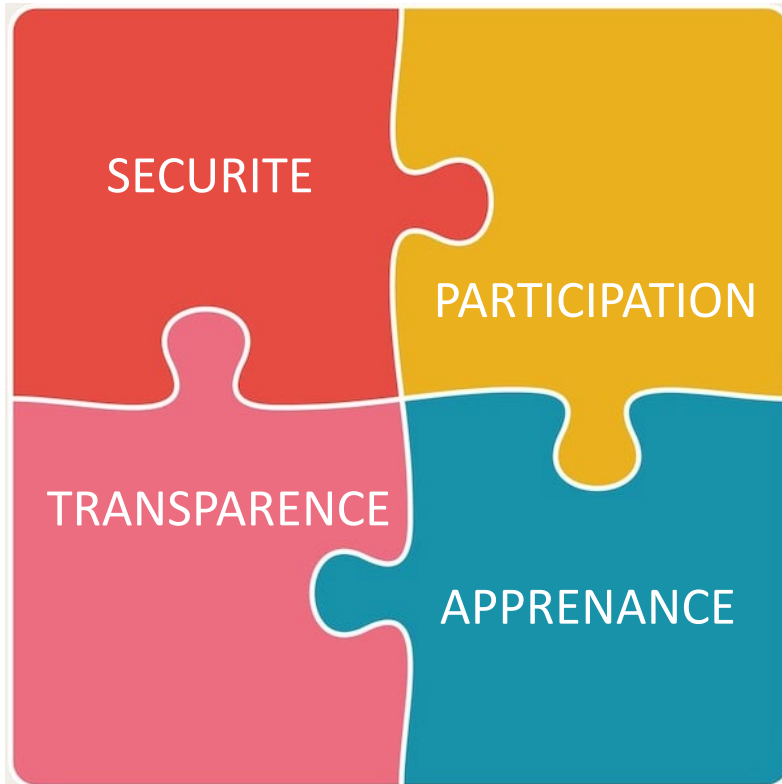
La réunion : un processus vivant



Choisir une situation réelle où le consortium “tourne en rond”

1. Point de départ : Qu’est-ce qui a déclenché ce travail ? Quel est l’enjeu réel derrière les discussions ?
2. Étape actuelle : Où sommes-nous vraiment ?
 1. exploration ?
 2. clarification ?
 3. tension ?
 4. choix ?
 5. test ?
3. Prochaine étape utile : Qu’est-ce qui ferait avancer, pas forcément décider ? De quoi le collectif a-t-il besoin maintenant ?
4. Apprentissage et traces : Qu’est-ce que l’on veut apprendre de cette étape ? Quelle trace minimale permet de ne pas repartir de zéro ?

Clôture



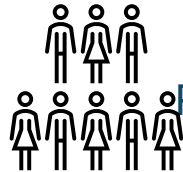
Aujourd'hui, pour mon consortium, **je situerais chacun de ces essentiels** comme :

- plutôt solide,
- plutôt fragile,
- en construction ?



Situer là où on se sent plutôt solide aujourd'hui ? Là où ça mérite attention ?

Au regard de ce que vous venez de partager, quelle est **une chose**, petite mais claire, que vous auriez envie d'essayer pour renforcer votre fonctionnement en réseau ?



Partage d'**expérimentation**

Les étapes de l'appel à projet & les livrables au service des essentiels

Etape 1 : Evaluation de la situation initiale

- Diagnostic initial du territoire
- Diagnostic des collaborations existantes
- Diagnostic des compétences & ressources

Etape 2 : Etablir un projet commun

- Vision partagée (Sens, actions, innovation)
- Valeurs communes & appropriation des repères de la transformation

Etape 3 : Rendre le consortium fonctionnel

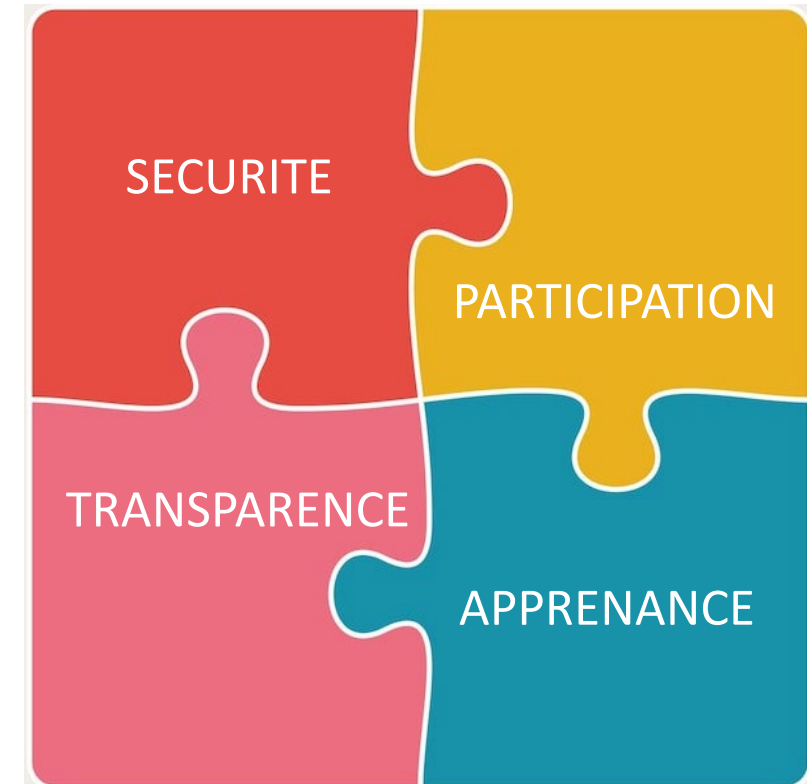
- Priorités territoriales

Etape 4 : Modèle organisationnel du consortium transitoire

- Fiches mandats des différents espaces / rôles

Etape 5 : Renforcer une dynamique apprenante & adopter des pratiques réflexives

- Documenter le processus
- Retour sur les apprentissages





Merci!
