



Les réseaux ayant pour centre de gravité les bénéficiaires et les prises en charge

Par Jacqueline Fastrès

Le premier type de réseaux que nous souhaitons décrire est celui qui fait le quotidien du travailleur social ; en se mettant au service des bénéficiaires, il construit chaque jour des réseaux autour d'eux et pour eux. On peut distinguer deux manières de faire dans ce cadre ; nous avons baptisé ces deux types « réseau de soutien » et « réseau d'aide ».

Le réseau de soutien est celui qui se rencontre dans l'intervention en milieu ouvert ou dans l'aide générale.¹

Le constat de base porte sur l'absence de lien social (ou la fragilité de celui-ci) dans le chef du bénéficiaire, qui est soumis à un problème léger mais diffus, ou plus aigu mais précis et limité. Le bénéficiaire est en difficulté, mais sa demande est celle d'une aide limitée, souple, dont il puisse rester le commanditaire. Il a besoin qu'on l'aide à retisser du lien, à (re)prendre en main son parcours. Le travail du professionnel sera, autour de chaque bénéficiaire, de créer du réseau et du lien, de mobiliser une solidarité de communauté locale. Il s'appuiera sur sa connaissance des services locaux, de la société civile, de l'entourage du bénéficiaire, qui est le pivot de l'action, toujours singulier, et dont l'implication est indispensable. Sa mission relève d'une intermédiation : médiateur, intermédiaire, rempart, il est « au milieu » et garantit du lien, en le (re)créant, en le consolidant, en le protégeant le cas échéant. L'exemple emblématique est le travail individuel en AMD : écoute, orientation, accompagnement, conciliation, soutien, intervention socio-éducative, autant de manières de faire dans ce modèle.

Le réseau d'aide est celui qui concerne des prises en charges multiples, des difficultés cumulées de bénéficiaires dans plusieurs domaines. L'objectif de ce réseau est de rompre avec une action segmentée, cloisonnée et spécialisée, menée par plusieurs services en parallèle ou en succession, pour envisager la personne et sa prise en charge globalement. Il vise à éviter les contradictions ou les doubles emplois dans les prises en charge, à établir une séquentialisation correcte des phases de l'aide, à renforcer les liens institutionnels pour fluidifier les interventions. Le travail se fait là au bénéfice de personnes singulières, mais aussi plus génériquement, au profit de bénéficiaires en situations semblables. Les bénéficiaires sont toujours le centre de gravité de l'action, leur « présence » est forte, mais leur implication dans le réseau en tant que tel n'est pas indispensable ; c'est davantage l'affaire des professionnels.

La différence entre les deux réseaux

- La première différence porte sur le **statut des services** impliqués dans l'action. Dans le réseau de soutien, **le service ensemblier** cherche à autonomiser le bénéficiaire, y compris dans ses rapports avec des services de proximité qui peuvent l'aider ET avec lui-même. Ces services de proximité font alors partie du **milieu ordinaire du bénéficiaire**, et le recours à ces services est régulé par le bénéficiaire lui-même (ceci n'étant d'ailleurs pas lié au degré de difficulté vécu par le bénéficiaire : un bénéficiaire peut très bien connaître de grands problèmes et réguler en grande partie lui-même ses contacts avec son entourage y compris institutionnel, moyennant un coup de pouce). Les situations canoniques impliquées par ce type de réseau

1. Dans son analyse « Il faut travailler en réseau », Christophe Bartholomé donne des indicateurs qui s'appliquent particulièrement à ce type de réseau. cfr <http://www.intermag.be/images/pdf/reseau.pdf>



Les réseaux ayant pour centre de gravité les bénéficiaires et les prises en charge

concernent donc prioritairement des relations avec des services de première ligne ou avec la société civile, et prennent la forme d'un accompagnement hors mandat ou en fin de mandat. Dans le réseau d'aide, les services en présence dans le réseau **ne font pas partie du milieu ordinaire des bénéficiaires**. Il s'agit alors de services d'aide spécialisée, ou d'une mixité d'intervention entre l'aide spécialisée et l'aide générale, avec présence de mandats, cumul de difficultés de la part des bénéficiaires. Dans ce réseau, les services travaillent autant sinon davantage **aux relations et ajustements entre eux** pour plus d'efficacité au bénéfice global des bénéficiaires qui leur sont communs qu'à un bénéfice direct pour certains bénéficiaires. La relation de va et vient entre ces deux objectifs fait d'ailleurs partie intrinsèque de ce type de réseau. Mais ce réseau d'aide reste relativement informel et mouvant, ses frontières sont floues (c'est plus un maillage qu'un réseau), c'est toujours les difficultés des bénéficiaires qui le font s'activer.

- Il existe aussi une différence de **place de l'entourage du bénéficiaire**. Dans le réseau de soutien, l'entourage est très présent en tant qu'interlocuteur, il a autant de place sinon plus que les services dans le jeu ; les liens sont à nouer avec lui autant qu'avec des services. Dans le réseau d'aide, l'entourage n'est présent que **virtuellement**, en tant que milieu de vie. Certains services dans le réseau prendront en charge les relations du bénéficiaire avec son entourage (réseau de soutien à l'intérieur d'un réseau d'aide), mais le réseau d'aide en lui-même vise plus à une synchronisation des services.
- Une troisième différence concerne la **place du bénéficiaire** lui-même. Dans le réseau de soutien, le bénéficiaire est toujours singulier, il représente le centre même du réseau, entièrement organisé autour de lui, et son implication est essentielle ; il y a autant de réseaux que de bénéficiaires, et si les contacts des professionnels sont forcément répétitifs avec certains services pour des raisons de proximité, ils ne le sont qu'en fonction des besoins du bénéficiaire ; c'est un réseau qui est (devrait être) conjoncturel bien que balisé et stabilisé. Sa méthodologie centrale est le principe de « double amorce » : le service ensemblier investit le terrain longuement, à la fois auprès des autres services potentiellement activables et auprès des bénéficiaires, pour installer un climat de confiance. Une partie du travail se fait « à perte » en quelque sorte, sans objectif précis (c'est la première amorce), mais représente un investissement qui fructifiera dès que la nécessité, même urgente, se fera sentir (seconde amorce) : le réseau « activable » peut alors être « activé » le temps nécessaire, puis « désactivé » dès que les besoins sont couverts. Dans le réseau d'aide, le bénéficiaire est toujours au centre, mais il n'y est plus le seul : sont présents aussi tous les autres bénéficiaires, réels ou potentiels, du même type. Le réseau est plus structurel que le premier, il travaille autant sur lui-même que sur les prises en charge spécifiques.

Les risques de confusion

Si les deux modèles de réseaux décrits ci-dessus paraissent complémentaires, il convient de bien garder ses marques : le cadre est essentiel. Nous donnerons un exemple vécu en AMO.

Un groupe d'AMO, interpellé par un certain nombre de situations qui leur paraissaient relever de la question du danger, ont souhaité investiguer le problème collectivement, avec RTA. Le thème du danger ne devrait pas concerner les AMO ; mais sa montée en puissance a amené RTA à accepter d'organiser une formation sur le thème. A l'analyse d'un certain nombre de cas amenés par les AMO, nous avons constaté que la question du danger est devenue cruciale lors d'un changement de genre dans le travail en réseau. L'AMO ne peut pas travailler en vase clos, bien entendu, et le nouvel arrêté qui en détermine les modes de fonctionnement insiste plus qu'auparavant sur les connexions avec d'autres services, notamment les



Les réseaux ayant pour centre de gravité les bénéficiaires et les prises en charge

mandants. Dès lors, l'AMO peut se trouver prise comme un maillon dans une chaîne, et glisser vers une participation au réseau d'aide. Dans le cas que nous évoquons, les AMO ont été confrontées à des demandes qui ne relevaient pas de leur compétence. Le secteur de l'aide à la jeunesse ne trouve sa raison d'être que dans le cadre de confrontations de droits : ceux des familles (avec des cultures différentes), et ceux des enfants. Cette confrontation peut être plus ou moins aiguë. Les AMO interviennent quand la confrontation devient difficile pour les plus faibles et nécessite un soutien, mais il est indispensable que le pilotage du dispositif reste aux mains des bénéficiaires. Le secteur défend la liberté individuelle et a prévu un cadre où il n'y a pas de contrainte, ni à l'entrée, ni à la sortie. Dans d'autres cas, la famille ne peut plus être considérée comme un partenaire fiable au moins à titre temporaire, et on introduit alors soit un arbitre dans l'aide négociée (le SAJ), soit la contrainte (le SPJ). A partir du moment où une AMO est impliquée dans une situation mandatée, elle doit veiller à ne jamais sortir du cadre qui est le sien, et donc elle ne peut offrir qu'un réseau de soutien à l'intérieur d'un réseau d'aide ; elle ne peut être que la petite poupée russe à l'intérieur de la grande, et le garde-fou doit toujours rester le pilotage par le bénéficiaire. Une AMO ne devrait jamais se laisser prendre dans un réseau d'aide à propos d'interventions où il est impossible de désactiver le réseau si le bénéficiaire le demande : ce n'est pas son cadre de travail et elle n'a pas les moyens d'y intervenir efficacement. Ce qui ne signifie pas qu'elle ne peut pas travailler avec d'autres services, par exemple réfléchir à des solutions communautaires, mais on entre alors dans un réseau qui n'a plus pour centre de gravité les bénéficiaires, mais la réflexion sur les pratiques et les problématiques, que nous décrivons dans une autre analyse. Les règles du jeu ne sont pas les mêmes.

Points faibles et zones à surveiller

Les limites de chacun des réseaux

Le réseau de soutien peut être un réseau faible, voire parfois artificiel, et faire porter l'effort de solidarité sur un petit nombre de personnes, excluant d'autres possibilités auxquelles on ne songe pas par routine. Les confusions entre le réseau du service et le carnet d'adresse du professionnel sont fréquentes, et il n'est pas rare que des relations entre services qui se faisaient sur le mode interpersonnel se délitent lorsqu'un agent quitte son poste. Pour le réseau d'aide, les risques sont les mêmes, mais il en est un autre plus préoccupant : celui d'institution totale virtuelle². Goffman a décrit les caractéristiques de l'institution totale qui peut sévir dans les milieux fermés³ (asiles, prisons, pensionnats, couvents, armée). Les mêmes mécanismes peuvent se retrouver, mutatis mutandis, dans des institutions moins fermées et même en milieu ouvert ; ils prennent un caractère « virtuel » dans la mesure où ils ne sont pas matérialisés, comme peuvent l'être des murs ou des barbelés, mais être néanmoins très opérants car ne permettant pas à la personne (Goffman la nomme « reclus ») d'échapper à son emprise. Parmi ces procédés, on peut pointer le fait que la vie des bénéficiaires est sans cesse soumise au regard extérieur des intervenants multiples et qu'ils n'ont plus de coulisses ; le déshabillage moral subi lors des multiples interrogations et l'impossibilité d'avoir le contrôle sur les informations à propos de sa vie privée ; l'exigence illimitée de progrès, de programmation, de projet, parfois la demande est faite au bénéficiaire d'édicter lui-même les règles auxquelles il sera soumis et les sanctions qui lui seront appliquées, etc. La perte de l'autonomie et l'institutionnalisation peuvent être au bout du chemin. Tout travail en réseau d'aide doit veiller à ne pas fonctionner comme une institution totale virtuelle.

2. cfr Blairon, Fastrès, Servais, Vanhée, L'institution recomposée, T.2, L'institution totale virtuelle, coll. Détournement de fond, Bruxelles, Luc Pire, 2001.

3. Goffman, Asiles, Paris, Minuit, 1968, traduction de Liliane Lainé, avec la participation de Robert et de Claude Lainé.



Les conditions de réussite

Le réseau de soutien nécessite une forte implantation dans le milieu, une inscription dans le paysage en référence aux prescrits du modèle de propension⁴, un investissement en temps pour gagner une légitimité. Avec les autres services, il faut pouvoir pérenniser des relations de manière institutionnelle (et non seulement interpersonnelles), mais en faisant accepter que le réseau est conjoncturel et non structurel. Avec les bénéficiaires, établir une relation de confiance tout en gardant une distance s'avère nécessaire pour trouver le juste milieu entre l'autonomisation sans abandon et l'institutionnalisation sournoise du bénéficiaire. Pour le réseau d'aide, une difficulté résidera dans le fait qu'il faut veiller à une bonne composition du réseau au vu des finalités, et non en fonction des affinités. Une bonne connaissance des uns et des autres est indispensable, mais en sortant des stéréotypes qu'on peut en avoir : en vérifiant les atouts, les limites et les contraintes de chacun, on évitera d'avoir des attentes inadéquates (par exemple, à l'égard d'un service qui doit se limiter à un réseau de soutien). A l'égard du bénéficiaire, on veillera à ce qu'il reste sujet plutôt qu'objet d'aide et on évitera le « carrousel » institutionnalisé, le renvoi d'un service à l'autre trop systématique par facilité, l'abandon par facilité de la recherche d'autres solutions plus adéquates. Le degré d'ouverture ou de fermeture du réseau doit donc être une préoccupation centrale.

Les garde-fous

Pour le réseau de soutien, le travail d'équipe permettra d'éviter la personnalisation excessive des relations avec l'extérieur, qui peut compromettre une pérennisation de celle-ci et une déperdition des acquis. La capacité à se retirer totalement in tempore opportuno est la garantie que le bénéficiaire reste le pilote du dispositif. Pour le réseau d'aide, les dispositions en matière de déontologie et de secret professionnel partagé sont des balises importantes, mais elles ne protègent pas totalement de la tendance à l'institution totale virtuelle ; une vigilance particulière sera apportée à ce point-clé. Ainsi par exemple, le fait, pour un réseau d'aide, d'accepter difficilement « l'absence de visibilité, de retour ou d'info » lorsqu'un bénéficiaire est également pris en charge par un réseau de soutien doit être un indicateur qu'un risque d'institution totale virtuelle est bien réel. Quant au réseau de soutien, il lui faut résister, car cette « absence de visibilité, de retour ou d'info » n'est autre que la marque qu'un pilotage par le bénéficiaire est encore possible.

D'autres centres de gravité sont possibles pour le travail en réseau : la réflexion sur les pratiques et les problématiques d'une part, les actions d'autres part. Ils impliquent des modes de fonctionnement sensiblement différents. Nous les aborderons dans d'autres analyses.

4. cfr. François Jullien, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1996. Pour une description du modèle dans le cadre AMO, voir J. Fastrès et J. Blairon, *La prévention, un concept en déperdition ?*, Buxelles, ED. Luc Pire, 2002, p. 125 et sq.