



Les réseaux ayant pour centre de gravité l'action/les actions

Par Jacqueline Fastrès

Le troisième niveau d'existence des réseaux se centre sur l'action. Par « action », on entend une vaste gamme de projets nécessitant une mise en oeuvre, des plus modestes aux plus ambitieux, qui impliquent trois types de réseaux.

Les trois types de réseaux

Le réseau de partenariat

Ce réseau correspond spécifiquement à un projet programmatique ; son objectif est de mettre en oeuvre ce qu'un projet-visée¹ aura déterminé dans une phase antérieure. En d'autres termes, c'est le versant exécutif d'un projet. Un programme spécifique est défini, des étapes précisées, des tâches énumérées. Les services, observant une convergence relative de points de vue sur des projets concrets utiles à une collectivité, se retroussent les manches pour les mettre en oeuvre. La plupart du temps, les services tentent de s'organiser autour d'un d'entre eux, qui sera l'ensemblier ou le chef de projet. Le réseau peut travailler intensivement le temps nécessaire à la réalisation du projet, puis se mettre en léthargie. Une communication minimum est indispensable, de préférence formalisée et actée. Ce réseau ne peut se passer d'une organisation, d'une distribution correcte des rôles, donc de procédures. On peut citer en exemple, pour ce type de réseau, la mise en oeuvre de projets de prévention générale dans les arrondissements.

Les réseaux de partenariat ne sont pas exempts de faiblesses. Ils correspondent à ce que Boltanski décrit comme appartenant au monde du projet² et devraient pouvoir en adopter les caractéristiques : la souplesse, la capacité à s'organiser précisément autour d'un chef de projet, celle de clôturer le projet et de passer à autre chose ; cela n'est pas toujours le cas, et la dissolution qui tarde à venir prolonge artificiellement le réseau. Il n'est pas rare non plus que ce type de réseau se montre opportuniste, et se mette en place pour obtenir des subsides, alors qu'aucun projet-visée préalable n'existe.

Le réseau de connexion

Ce réseau³ résulte de la nécessité de faire se rejoindre ce qui était disjoint et de connecter des acteurs à intérêts divergents. Il correspond à un projet-visée d'envergure, qui nécessite d'être mis en forme et opérationnalisé par un projet programmatique. Cette opérationnalisation, qu'on peut appeler le « point de passage obligé », est la condition sine qua non de la continuation de l'existence du réseau. Contrairement au réseau de coordination, qui n'aboutit pas nécessairement à une réalisation pratique, et au réseau de partenariat, qui n'a pas nécessairement besoin d'avoir connu une phase collective avant d'entreprendre une réalisation (un service solitaire peut en être l'initiateur), le réseau de connexion comporte de manière indivisible et collective les deux aspects : réflexif et pratique. Il est composé d'acteurs ayant des divergences de vue, et les bénéficiaires en font partie. De ce fait, il est impensable qu'on se contente de « refaire le monde » théoriquement : les bénéficiaires attendent d'être associés à la réflexion, mais

1. Les notions ont été abordées dans l'analyse « les réseaux ayant les pratiques et les problématiques comme centre de gravité ». Le projet-visée est celui qui élabore des projets politiques (au sens large du terme). Le projet programmatique est une mise en oeuvre concrète.

2. Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, collection Essais, Paris, Gallimard, 1999

3. voir les travaux de Callon et la sociologie de la traduction.

ils attendent aussi des retombées concrètes ; ce sont les deux phases essentielles du processus : la traduction, qui permet une convergence minimum des points de vue, et le point de passage obligé, qui « mouille » tout le monde dans un projet programmatique : les membres du réseau, en toute connaissance de cause, lient leur sort autour du projet.

Certaines actions communautaires des AMO correspondent à ce modèle. C'est le cas dans l'exemple de l'AMO que nous évoquions dans la première analyse de cette série. Après une réflexion avec les services sociaux locaux en réseau de coordination autour de la question de la prise en compte des bénéficiaires, l'AMO a proposé d'intégrer un groupe de bénéficiaires dans la réflexion. Du coup, le réseau a changé de nature, en se muant en réseau de connexion. En effet, les représentations croisées des uns et des autres n'étaient pas des plus tendres, et certaines pratiques de services, comme le SAJ ou le SPJ, étaient contestées par les familles ; on était bien dans le cas d'acteurs à intérêts divergents. Cela peut sembler difficile à admettre pour les services, car ils oeuvrent dans l'intérêt des bénéficiaires, et reconnaître la divergence comme moteur d'action n'est pas aisé. Opter pour un réseau de connexion impliquait aussi le passage obligé à des actes dans lesquels les acteurs allaient lier leur sort, ce dont le réseau de coordination, plus confortable bien que non exempt de frictions, préserve parfois hypocritement.

Le réseau de mobilisation

Ce réseau a été décrit par Jean Blairon dans une analyse⁴ à laquelle nous renvoyons le lecteur. Il se crée lorsqu'apparaît la nécessité de se mettre ensemble pour manifester un désaccord sociétal, de porter une question publique et d'imposer à l'agenda politique l'analyse d'un problème. Il fait du lobbying social pour porter un projet-visée de grande envergure, qui nécessite d'être imposé largement afin d'aboutir à des changements. Il vise un secteur tout entier, un type de population (par exemple les sans-papiers), sur un territoire très large, voire de manière extra-territoriale. La mobilisation se fait autour de figures emblématiques, fortement légitimes ; elle se fait souvent au départ dans le désordre et la passion, puis se structure. Certaines actions d'interpellation des AMO⁵ peuvent se situer dans ce type de réseau.

Différences entre les trois

Le degré d'ambition de l'action, la nature des enjeux

Dans les trois cas, c'est l'action qui est au cœur de l'existence du réseau. Mais les enjeux ne sont pas de même niveau.

Pour le **réseau de partenariat**, ce sont des projets pratiques, concrets, identifiés comme nécessaires (par exemple, dans le cadre du réseau de coordination ou de synergie) qu'il s'agit de mettre en place : organiser une fête de quartier, mettre en place un local de jeunes, des groupes de paroles de mamans, etc. Les objectifs ont été balisés dans une phase antérieure, il n'est question « que » de les réaliser. C'est donc un **consensus** de départ qui préside à ce réseau.

Dans le **réseau de connexion**, c'est l'inverse : ce qui justifie le réseau, c'est l'absence de consensus, la **divergence**. Il y a des intérêts incompatibles en jeu, et toute la question est donc de trouver une manière

4. Jean Blairon, « Dynamique associative et construction de réseau : quelques points délicats », <http://www.intermag.be/images/pdf/dynamonde.pdf>

5. Les AMO sont habilitées à interpellier les différentes autorités et niveaux de pouvoir pour dénoncer des manques structurels, des abus, des politiques inadaptées.



de sortir de l'impasse. La seule chose qui fasse consensus, c'est que la divergence est bien là : elle doit être acceptée comme un élément actif. Ce sera donc à un travail de réduction ou de déplacement de la divergence via une traduction commune que le réseau va s'atteler. Pour ce faire, aucun palabre ne sera suffisant : c'est par la concrétisation d'un projet commun qui soit au moins partiellement une solution pour chacune des parties qu'il faut nécessairement passer. Ce principe de réciprocité est essentiel. D'où l'importance de permettre l'ouverture du réseau à des acteurs dont la présence peut permettre de faire bouger les points de vue et de ne pas se cristalliser dans la divergence irréductible. En ce sens, la construction du réseau elle-même est un outil de décrispation, parce qu'elle oblige à sortir de la confrontation par l'adjonction de nouveaux venus, un peu comme on s'adapte à l'arrivée d'une nouvelle personne lorsqu'on est à deux dans un ascenseur : les logiques « territoriales » nécessitent un changement, qui est consenti par chacune des parties. Le concept goffmanien de territoire, compris comme un espace social individuel vital peut être ici appliqué à un niveau institutionnel. Une vigilance particulière sera mise à négocier les territoires et les rôles de chacun via des procédures claires, de manière à ce qu'un climat de confiance et de transparence puisse régner et qu'aucun partenaire ne se sente floué par les autres, ce qui permettra souvent à l'identité de chacun de « bouger »..

Dans le **réseau de mobilisation**, il s'agit d'abord de **porter à l'existence un consensus** implicite d'acteurs, consensus qui s'est fait dans l'indignation et la révolte. Et par la même occasion, de construire le réseau. Ce consensus n'existe que parce qu'il s'oppose à un adversaire externe, contre lequel il faut se mobiliser. La divergence est ici extérieure au réseau. Cependant, le réseau peut être fort hétéroclite et comporter des éléments très différents. La force de la révolte, l'évidence de sa légitimité, peuvent masquer des divergences plus sérieuses qu'il n'y paraît. La raison même de la mobilisation peut être différente d'un acteur à l'autre. Les sociologues Boltanski et Chiapello ont ainsi dénombré quatre sources possibles pour la critique de la société, deux de nature sociale et deux de nature « artiste » [c'est-à-dire culturelle]⁶. Ces différences de nature peuvent n'apparaître que très peu au début de la mobilisation. « La formulation d'une critique suppose au préalable une expérience désagréable suscitant la plainte, qu'elle soit vécue personnellement par le critique ou qu'il s'émeuve du sort d'autrui (Chiapello, 1998). C'est ce que nous appellerons ici la source de l'indignation. Sans ce premier mouvement émotif, presque sentimental, aucune critique ne peut prendre son envol. En revanche, il y a loin du spectacle de la souffrance à la critique articulée ; le critique a besoin d'un appui théorique et d'une rhétorique argumentative pour donner de la voix et traduire la souffrance individuelle en des termes faisant référence au bien commun. »⁷ Le réseau gagnera, dans sa structuration, à dépasser le stade de l'indignation pour construire une réelle critique, car étant donné que chaque source de la critique appelle des solutions différentes, les divergences peuvent apparaître à ce stade.

Dans certains cas d'ailleurs, il serait sans doute profitable que les réseaux de mobilisation se considèrent plutôt comme des réseaux de connexion et fassent le deuil d'une prétendue convergence qui ne serait que de surface. Bourdieu a ainsi mis en avant les faiblesses des mouvements sociaux. « Le mouvement de résistance à la politique néolibérale est globalement très faible et il est affaibli par ses divisions : c'est

6 Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, collection Essais, Paris, Gallimard, 1999.

La critique artiste :

- On se réclame de la **liberté**, en opposition à l'oppression.

- On invoque l'**authenticité** en opposition à la manipulation des besoins de la société de consommation, on veut la singularité plutôt que la standardisation, on réclame le droit à un style de vie.

La critique sociale :

- Contre la misère, on réclame l'**égalité**.

- Contre l'égoïsme de la société, l'individualisme, la concurrence, c'est la **solidarité** qu'on invoque.

7. Luc Boltanski et Eve Chiapello, *op. cit.*, p. 81.



un moteur qui dépense 80% de son énergie en chaleur, c'est-à-dire sous forme de tensions, de frictions, de conflits, etc. Et qui pourrait aller beaucoup plus vite et plus loin si... »⁸

Les rôles et les actants

Le **réseau de partenariat** est confronté à une reformulation des rôles. Souvent (mais pas obligatoirement), ce sont les services même qui ont œuvré à la phase précédente, en réseau de coordination ou de synergie, qui sont impliqués dans cette phase de réalisation.

C'est d'ailleurs souvent là que le bât blesse, car les rôles ne sont plus aussi horizontaux ni collégiaux dans ce cadre-ci qu'ils ne l'étaient au moment de produire les idées ; au contraire, une formalisation plus verticale est nécessaire, avec un promoteur (un destinataire), des acteurs posant des actes précis (des héros), des adjuvants au rôle plus limité. Il y aura des opposants, extérieurs au réseau (des difficultés, des freins, des mauvaises volontés, des règlements, etc), et peut-être aussi intérieurs. C'est de nouveau le schéma de Greimas (déjà évoqué dans l'analyse précédente) qui est le plus éclairant pour comprendre les difficultés rencontrées. Ce changement de genre est souvent mal perçu (voir pas du tout perçu), et ceux qui « s'y collent » voient d'un mauvais œil le manque d'implication de certains autres, qui se sentent pourtant à leur place, comme adjuvant par exemple, parce que leur cadre légal ne leur permet pas plus d'implication, ou par manque de moyens. L'image d'égalité et d'horizontalité qu'on avait vécue en réseau de coordination est difficile à remplacer par de la verticalité, et l'évaluation par des procédures de contrôle. C'est pourtant la clé de la réussite.

Dans le **réseau de connexion**, il est indispensable que toutes les parties en présence soient sur pied d'égalité, même si les capitaux (au sens que Bourdieu a donné à ce terme) sont inégaux. Tous doivent être acteurs, mais il n'y a pas une manière unique d'être acteur. Ainsi, par exemple, l'implication des bénéficiaires ne doit pas se faire nécessairement toujours ou tout de suite sur le mode de la collégialité en direct. Il existe des procédures qui permettent que de grands différentiels de capitaux (culturels, sociaux, économiques ou symboliques, ou tous à la fois) puissent être dépassés, par exemple les formules dialogiques des focus groups ou des conférences citoyennes⁹ ; le recueil d'une parole non contrainte et protégée est souvent à ce prix. Il ne suffit pas de mettre tout le monde autour de la table pour que tous soient égaux, bien au contraire parfois. L'AMO déjà évoquée, lors du passage en réseau de connexion, a ainsi choisi de ne pas confronter en direct les services et les bénéficiaires, mais de les faire travailler chacun de leur côté (via des focus groups en ce qui concerne les bénéficiaires) et de relier les deux pôles en jouant un rôle d'intermédiaire ; ce n'est que dans un second temps qu'on a organisé la rencontre entre une représentante des bénéficiaires et les services. Une première tentative s'est d'ailleurs soldée par un échec, la majorité des services se faisant excuser en dernière minute ; ce qui montre qu'ils avaient conscience de la divergence possible, malgré la sincérité de leur engagement. Ce sont évidemment des moments très délicats, car ils peuvent signer l'acte de décès du réseau. Cela n'a pas été le cas en l'occurrence et une seconde rencontre a pu aboutir à des résultats.

De plus, en réseau de connexion, il faut veiller à accueillir les nouveaux venus qui seront un atout dans l'évolution du projet, et cela aux mêmes conditions que les autres, avec la même transparence. C'est insécurisant, et la tendance va être, souvent, de se protéger en tentant de rester « entre soi ». L'ouverture est un enjeu considérable dans ce réseau.

8. Pierre Bourdieu, *Interventions*, 1961-2001. *Science sociale et action politique*, Paris, Agone, 2002, p. 469.

9. Cfr Callon, Lascoumes et Barthe, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Coll. La couleur des idées, Paris, Seuil, 2001.



Les réseaux ayant pour centre de gravité l'action/les actions

Dans le **réseau de mobilisation** enfin, c'est le milieu politique qui est le destinataire de la lutte. La figure emblématique (le destinateur) mobilise un héros collectif (le réseau) pour lutter contre des opposants solides produits par le système; la lutte se fait dans la spontanéité de l'indignation. Ensuite, il faudra structurer le réseau pour qu'il puisse fonctionner de manière plus collégiale, plus horizontale, mais avec des balises. Jean Blairon décrit dans son article¹⁰ les conditions de réussite d'un réseau de mobilisation, et entre autres la nécessité de se constituer en « groupe sujet », tel que Guattari l'oppose au « groupe assujéti ». « Les groupes sujets s'opposent aux groupes assujettis. Cette opposition implique une référence micropolitique : le groupe sujet a pour vocation de gérer, dans la mesure du possible, sa relation avec les déterminations externes et avec sa propre loi interne. Le groupe assujéti, au contraire, tend à être manipulé par toutes les déterminations externes et être dominé par sa propre loi interne. »¹¹

Enfin, la place des bénéficiaires est différente : dans les réseaux de partenariats et de mobilisation, ils sont les destinataires et/ou les destinataires, éventuellement des adjuvants; dans le réseau de connexion, leur implication est indispensable et ne peut en aucun cas être cosmétique.

10. *Op.cit.*

11. F. Guattari et S. Rolnik, *Micropolitiques*, Paris, Les empêcheurs de penser en rond/Le Seuil, 2007, p. 458.