



Pour une typologie du travail en réseau

Par Jacqueline Fastrès

Petite dramaturgie d'une AMO qui voulait travailler en réseau

Acte 1 - Soit une AMO¹, qui, dans son travail quotidien, constate que des bénéficiaires issus de milieux défavorisés, enlignés dans les problèmes en cascade, se plaignent de n'être pas ou peu entendus par les services sociaux divers auxquels ils sont confrontés. Ils ont l'impression de répéter à l'infini leur problème, de tourner en rond dans un carrousel infernal. Ils n'ont pas les capitaux nécessaires pour affronter le langage, l'habitus des professionnels. Ils ne comprennent pas les méandres des législations, et ont le sentiment qu'on ne leur accorde pas tous les droits qui devraient être les leurs. L'AMO entend cela petit à petit, au fil de son travail de soutien des personnes, en les accompagnant dans leurs démarches, en interpellant tel ou tel service à propos de cas particuliers.

Acte 2 - A force de récurrences dans les observations, l'AMO décide de tenter une action communautaire², dans le cadre d'un soutien à la parentalité. Elle réunit des services divers (SAJ et SPJ, CPAS, services d'aide au logement, etc.) avec pour objectif la réponse à cette question : comment mieux prendre en compte le point de vue des personnes qui peuvent le moins facilement l'exprimer ?

Le groupe se réunit régulièrement pendant plusieurs mois, compare ses pratiques, avance des hypothèses, fait le tour de la question. Puis s'essouffle. Que faire de plus ?

Acte 3 - Le cadre est alors élargi. On décide de confronter le point de vue des professionnels à celui des bénéficiaires. Deux groupes évoluent en parallèle, celui des services et celui des bénéficiaires volontaires, recrutés via l'AMO et d'autres services. Des ponts sont jetés d'un groupe à l'autre, les informations passent. Au bout d'un certain temps, le temps que les légitimités réciproques soient actées et la confiance suffisante, l'objectif devient de travailler conjointement. Une représentante des familles est désignée, et la rencontre se fait. Des pistes sont dégagées, allant des plus vastes chantiers nécessitant des interpellations politiques, à des réalisations très concrètes.

Acte 4 - Une de ces réalisations est un dépliant d'information spécifique, qui prene en compte les difficultés énoncées par les familles. Un sous-groupe de travail mixte, composé de services et de familles, est mis sur pied et travaille à la rédaction de l'outil.

Acte 5 - Parallèlement, un autre sous-groupe se penche sur la question de la prise en charge des situations « limites », celles qui sont « assises entre deux chaises », pour lesquelles les familles se sentent ballottées : ni figue, ni raisin, trop vieux pour l'aide à la jeunesse, trop jeunes pour le CPAS, à la frontière entre handicap et aide à la jeunesse, etc.

1. AMO : Service d'Aide en Milieu Ouvert, actif dans le secteur de l'aide à la jeunesse, travaillant à la demande des jeunes et des familles et en dehors de tout mandat.
2. L'aide individuelle et l'action communautaire sont les missions des AMO. L'action communautaire vise à agir sur l'environnement social des bénéficiaires en favorisant des solutions collectives à des problèmes individuels répétés ou à des manques constatés ; l'objectif est de faire en sorte que l'environnement s'améliore et pèse moins sur les personnes. Les objets d'action communautaire peuvent porter sur de nombreux domaines de la vie qui concernent les jeunes : école, accessibilité de services, loisirs, interculturalité, aide à la parentalité, etc.

Dans ce périple, qui s'étale sur plus de trois ans, l'AMO a mis sur pied des rencontres, a mis en branle des groupes de réflexion, des groupes de travail. Bref, elle a travaillé en réseau. Plus précisément, elle a travaillé en réseaux, car le pluriel est de rigueur. Chacun des actes décrits brièvement ici correspond en effet à des pratiques de réseau différentes. Et a eu son lot de surprises. Or c'étaient, comme on dit, les mêmes têtes qui s'y rencontraient. Pourquoi, alors, ces surprises ? Parce que les logiques étaient différentes. C'est ce point que nous souhaitons aborder.

De l'intérêt de distinguer les types de réseaux

Le travail en réseau est un des points d'intérêt de RTA. Nous avons en effet publié plusieurs travaux, analyses et études consacrés directement ou indirectement à ce thème. Dans nos activités de supervisions et d'animation de collectifs, il est essentiel. Plus personne aujourd'hui, dans le travail social au sens large, n'oserait revendiquer de ne pas travailler en réseau, sauf à sembler s'isoler dans une tour d'ivoire de mauvais augure. Dans plus d'un secteur, ne pas le faire serait d'ailleurs se mettre en porte à faux. L'aide à la jeunesse, par exemple, a inscrit la nécessité de travailler en réseau dans son code de déontologie.

Cependant, sous ce thème générique se regroupent des manières de faire réseau très différentes, parfois même antinomiques. Nous constatons, dans nos interventions institutionnelles, que le même vocable est attribué à des moments différents du réseau, qui a au fil du temps changé de nature, d'objectif, de rythme. On pourrait parler de réseaux différents, qui s'emboîtent les uns dans les autres comme des poupées russes. Comme ces poupées russes sont manipulées, la plupart du temps, par les mêmes acteurs sur un territoire donné, des confusions, des malentendus, des erreurs de méthodologie, de perspective, voire de stratégie s'ensuivent. Les acteurs naviguent d'un réseau à l'autre sans prendre conscience qu'ils ont changé de genre, car travaillant avec les mêmes partenaires, supposés connus. Tout à coup, des « attelages » de services qui marchaient bien capotent, sans qu'on puisse identifier pourquoi. On met cela sur le compte d'une affaire interpersonnelle, d'un léger changement d'organisation, de la lassitude, de divergences d'opinion plus supposées qu'analysées et de ressentiments diffus. Nous sommes ainsi appelés en supervision pour travailler la relation, alors qu'en fait c'est la stratégie et la méthodologie qu'il faut aborder. En procédant de la sorte, on peut débloquent des situations qui se sont envenimées en les dépersonnalisant et en remettant l'objectif de la démarche au centre de la réflexion : pourquoi fait-on réseau ?

Il nous a donc paru utile de tenter une typologie du travail en réseau afin d'éclairer les confusions possibles et de permettre un meilleur positionnement et une meilleure évaluation de ce mode de travail.

Dans cette typologie, nous distinguerons trois portes d'entrée différentes, basées sur ce qui fait le centre de gravité des réseaux. A l'expérience, il nous est en effet apparu que la première confusion porte sur le centre de gravité même du réseau, c'est-à-dire sur ce qui constitue le point d'équilibre du travail collectif. Le centre de gravité ne doit pas être confondu avec l'objectif du réseau, à tout le moins il ne s'y confond pas totalement, car il implique également des acteurs sur lesquels le réseau s'appuie, autour desquels il tourne; il est tout autant centre de gravitation que centre de gravité.

Nous avons identifié trois centres de gravité possibles.

- Le premier centre de gravité est constitué des bénéficiaires. On objectera que tout travail en réseau, dans l'intervention sociale, ne peut en avoir d'autre. C'est là qu'on peut distinguer le centre



Pour une typologie du travail en réseau

de gravité de l'objectif. On peut fort bien travailler pour les bénéficiaires sans les impliquer. Dans ce premier type de réseau, leur implication singulière est essentielle.

- Le second type de travail en réseau a pour centre de gravité la réflexion sur les pratiques ou les problématiques. Souvent lié à une territorialité précise, ce type de réseau cherche avant tout à trouver des réponses structurelles à des problèmes récurrents, à mutuelliser les expériences et les postes d'observations pour briser l'isolement, avoir une vue d'ensemble cohérente.
- Le troisième type de réseau a pour centre de gravité des projets et des actions qui ont besoin, pour se réaliser, d'une communauté de forces. Il ne s'agit plus ici de réfléchir, proposer des stratégies, des recommandations, des planifications ; il s'agit d'agir, de produire des résultats, de gagner. Ce troisième type de réseau peut être le résultat du travail du second, mais pas obligatoirement. En tous cas, le passage de l'un à l'autre est souvent délicat, car il paraît plus naturel qu'il n'est.

Chacun de ces centres de gravité se décline en plusieurs sous-réseaux. Au total, nous en avons dénombré sept, que nous décrivons dans les analyses ultérieures. Le tableau ci-dessous les synthétise.

Réseaux ayant comme centre de gravité des / les bénéficiaires	
1. Réseau de soutien	2. Réseau d'aide

Réseaux ayant comme centre de gravité la réflexion sur les pratiques et les problématiques	
3. Réseau de coordination	4. Réseau de synergie

Réseaux ayant comme centre de gravité l'action/les actions		
5. Réseau de partenariat	6. Réseau de connexion	7. Réseau de mobilisation

L'AMO évoquée plus haut est passée par les trois stades. Son périple a commencé, à l'acte 1, dans un réseau ayant pour centre de gravité les bénéficiaires (et plus précisément un réseau de soutien), pour lesquelles elle essayait, au coup par coup, de régler des problèmes, construisant des liens autour de chaque bénéficiaire, favorisant les jonctions, impulsant des dynamiques. A l'acte 2, l'AMO passe dans un réseau ayant la réflexion sur les pratiques et les problématiques comme centre de gravité; le thème en est fixé, avec les services, et le tour de la question est bel et bien effectué (réseau de coordination). Un moment de flottement montre qu'il faut passer à autre chose. On pense continuer sur la même lancée en intégrant les bénéficiaires dans la dynamique, mais en fait on change totalement de genre et, à l'acte 3, on passe dans un réseau ayant les projets et les actions comme centre de gravité. Car dès lors que les bénéficiaires sont impliqués, on marque une sorte de point de non-retour, un passage : il n'est pas question de ne rester que dans la réflexion, il faudra agir (réseau de connexion). Ensuite, à l'acte 4, on reste dans le même cadre de l'action comme centre de gravité, mais dans un autre genre (réseau de partenariat), et à l'acte 5, on repart vers la réflexion comme centre de gravité (réseau de coordination).

Naviguer entre ces différents pôles nécessite d'avoir une vue d'ensemble des enjeux qui s'y jouent. Nous tenterons dans des analyses spécifiques de dégager les caractéristiques de chaque type de réseau, de pointer les éléments à surveiller afin d'éviter les pièges, et nous donnerons des exemples pour chaque réseau.